

**O PAPEL DAS FEIRAS NA DIPLOMACIA
E INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA**

NATHALIA CONDE DE CARVALHO SOUZA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais

**LISBOA
Setembro 2019**

O PAPEL DAS FEIRAS NA DIPLOMACIA E INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA

NATHALIA CONDE DE CARVALHO SOUZA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Ciência Política e Relações Internacionais**, especialização em *Globalização e Dinâmicas Regionais*, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Regina Faia Martins Salvador e da Doutora Maria João Rocha de Matos, Diretora-Geral da Lisboa Feiras, Congressos e Eventos – FCE/Associação Empresarial.

Nota: Relatório escrito em português do Brasil ao abrigo do novo acordo ortográfico.

LISBOA
Setembro 2019

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho às duas figuras humanas que me mostraram o caminho da retidão, me deram o suporte e o estímulo ao meu desenvolvimento: Adiomar Protasio de Carvalho Souza Filho e Nora Marília Conde de Carvalho Souza, meus pais... Por tudo e além. Sem palavras...

Um agradecimento especial à quem me inspirou: minha orientadora e querida amiga Professora Doutora Maria Regina Faia Martins Salvador – pelas raízes e fontes de sua sabedoria, uma referência para meus estudos acadêmicos e tudo que destes sobrevém.

Agradeço também à orientadora de estágio, a Diretora-Geral da Lisboa Feiras, Congressos e Eventos, Doutora Maria João Rocha de Matos por viabilizar o acervo de sua empresa e atenção às minhas solicitações.

Ao sempre humano, lúdico e inteligente, Comendador Jorge Rocha de Matos - Presidente da Fundação AIP, por me receber em sua instituição com toda a amabilidade, ajuda e disponibilidade.

Doutor Pedro Braga, Diretor-Geral Adjunto da Fundação AIP, por sua visão crítica, criativa e corajosa do *marketing*.

Sou imensamente grata aos especialistas e consultores em feiras de negócios, Doutor Fernando Lummertz e Doutor José Carlos Pereira, em razão do apoio, da oportunidade para a troca de ideias e por suas múltiplas e excelentes sugestões.

Também agradeço ao Gestor de Mercado Sênior da Rede Externa e Institucional da AICEP Portugal Global, Doutor Luís Carmo Reis, pelo incentivo, pela cordialidade com que me recebeu e pelas sugestões editoriais que muito contribuíram para o enriquecimento deste trabalho.

Finalmente, dedico minha gratidão aos colaboradores e amigos da Fundação AIP, sempre dispostos a me ajudar, em especial à Doutora Elisabete Martins e ao Doutor Miguel Anjos pela aprendizagem, companheirismo e cordialidade nestes meses de parceria.

“

O velho está morrendo e o
novo apenas acaba de nascer.
Neste interregno, uma grande
variedade de sintomas
aparece*.

Antonio Gramsci
(1891 – 1937)

* Adaptação livre do texto de Antonio Gramsci (1971, pp. 275–276), em “Cadernos de Cárcere”. In the original: “A crise consiste precisamente no fato de que o velho está morrendo e o novo ainda não pode nascer. Neste interregno, uma grande variedade de sintomas mórbidos aparece”.

O PAPEL DAS FEIRAS NA DIPLOMACIA E INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA

RESUMO

PALAVRAS-CHAVE: Feiras e Exposições; Feiras de Negócios; Internacionalização; Mercado Externo; PME Portuguesas; Economia Portuguesa; Diplomacia; Marketing Internacional; Maturidade Digital; Comunicação e Promoção Internacionais.

Entramos no Século XXI com uma forte tendência global de interdependência entre três ferramentas de alavancagem empresarial: FEIRA DE NEGÓCIOS, MATURIDADE DIGITAL e INTERNACIONALIZAÇÃO. O mundo e o mercado nunca estiveram tão dinâmicos. Empresas que desejem permanecer dentro da competição empresarial e sair do mercado doméstico para o internacional, precisam “comunicar suas propostas de valor com muita clareza e constância”. Sobretudo, saber se utilizar destas ferramentas em consonância, uma vez que “embora complementares, nem sempre são harmônicas” (LAMMERTZ, 2019, grifo nosso).

É neste contexto que o presente estudo se insere. Tomando como base a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, pretender-se-á avaliar a eficácia e efetividade do papel das feiras como ferramentas de apoio e promoção ao mercado externo. Para isso, procuraremos deduzir as oportunidades e desafios que a competitividade global trouxe para seus empresários (como, por exemplo, a abertura de novos mercados e a intensificação dos níveis de concorrência), e as mudanças que o novo cenário impõe às feiras e eventos para que continuem a representar um modelo ou estratégia que responda às necessidades atuais e futuras. Assim, procuraremos responder a seguinte pergunta de investigação - *De que forma a competitividade global, as mudanças tecnológicas e as novas estratégias de internacionalização estão a afetar as feiras de negócios como modelo padrão de acesso ao mercado externo pelas PME portuguesas?*

Diante deste enquadramento e da pluralidade das novas modalidades de se fazer negócio, procurar-se-á perceber de que maneira e com quais recursos a entidade de acolhimento, a **Lisboa FCE - Lisboa Feiras Congressos e Eventos / Associação Empresarial** (controladora das empresas FIL – *Feira Internacional de Lisboa*; CCL – *Centro de Congressos de Lisboa* e PT Meeting Center, e subsidiária integral da empresa matriz, o grupo *Fundação AIP - Associação Industrial Portuguesa*), se serve para desenvolver uma cadeia de valor que garanta a promoção das competências das empresas portuguesas e, sobretudo, sua competitividade no mercado internacional.

A corrente análise baseia-se em informações da Lisboa FCE correlacionadas a dados de fontes do INE – Instituto Nacional de Estatística; AICEP Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal); AEP Câmara de Comércio e Indústria (Associação Empresarial de Portugal); MNE (Ministério dos Negócios Estrangeiros); Iberinform Portugal e AUMA (Associação da Indústria Alemã de Feiras Comerciais). Em referência, consideramos ainda entrevistas não estruturadas realizadas com especialistas da área de consultoria em comércio exterior, além da análise de bibliografia especializada.

Os dados de base utilizados são definitivos para o período de 2013 a 2017. Para 2018 os resultados são ainda provisórios.

Na segunda parte do relatório exibir-se-á uma apresentação da Lisboa FCE, bem como a descrição das atividades realizadas durante o estágio curricular, finalizando-se com apreciação crítica à entidade de acolhimento e ao estudo desenvolvido.

Conclui-se que eventos ou feiras de negócios, isoladamente, não mais representam o melhor instrumento de apoio à internacionalização. Nem o pior. Antes, são complementares a outras ferramentas de apoio, como as plataformas digitais. O processo de abordagem de uma empresa ao comércio externo será tanto mais produtivo quanto maior for a sua capacidade em formar uma estratégia que adapte a realidade dinâmica do mercado ao seu modelo de negócio. Não há uma receita única que garanta bons resultados.

THE ROLE OF FAIRS IN DIPLOMACY AND INTERNATIONALIZATION OF THE PORTUGUESE ECONOMY

ABSTRACT

KEYWORDS: Fairs and Exhibitions; Business Fairs; Internationalization; External Market; Portuguese PMEs; Portuguese Economy; Diplomacy; International Marketing; Digital Maturity; International Communication and Promotion.

We enter the 21st Century with a strong global trend of interdependence between three business leverage tools: TRADE FAIR, DIGITAL MATURITY and INTERNATIONALIZATION. The world and the market have never been so dynamic. Companies that want to stay within business competition and move from the domestic to the international market need to "communicate their value propositions very clearly and consistently." Above all, knowing how to use these tools accordingly, since "although complementary, they are not always harmonic" (LAMMERTZ, 2019, our emphasis).

It is in this context that the present study is inserted. Based on the internationalization of Portuguese small and medium-sized enterprises (SMEs), the aim is to evaluate the efficiency and effectiveness of the role of fairs as tools to support and promote external, foreign market. To this end, we will seek to deduce the opportunities and challenges that global competitiveness has brought to its entrepreneurs (such as opening of new markets and intensifying levels of competition), and the changes that the new scenario imposes on trade fairs and events in order for them to continue to represent a model or strategy that meets current and future needs. Therefore, we will seek to answer the following investigation question - *How are global competitiveness, technological changes and new internationalization strategies affecting trade fairs in its role of standard model for Portuguese SMEs to access the foreign market?*

Given this context and the plurality of new ways of doing business, we will seek to understand how and with what resources the host entity, **Lisboa FCE - Lisbon Fairs Congresses and Events / Business Association** (controller of FIL - Lisbon International Fair; CCL - Lisbon Congress Center and PT Meeting Center, and a wholly owned subsidiary of the parent company, the AIP Foundation (Portuguese Industrial Association) group, works to develop a value chain that ensures the promotion of business skills of portuguese companies and, moreover, its competitiveness in the international market.

The current analysis is based on information from Lisboa FCE correlated with data from sources from INE - National Institute of Statistics; AICEP Portugal Global (Portuguese Agency for Investment and Foreign Trade); AEP Chamber of Commerce and Industry (Portuguese Business Association); MNE (Ministry of Foreign Affairs); Iberinform Portugal and AUMA (German Trade Fair Industry Association). In reference, we also consider unstructured interviews with experts in the field of foreign trade consulting, in addition to the analysis of specialized bibliography.

The base data used are definitive for the period from 2013 to 2017. For 2018 the results are still provisional.

The second part of the report will feature a presentation of Lisboa FCE, as well as a description of the activities carried out during the curricular internship, ending with critical appreciation of the host entity and the study developed.

It can be concluded that events or trade fairs alone no longer represent the best instrument to support internationalization. Not the worst. Rather, they are complementary to other support tools, such as digital platforms. The process of approaching a company to foreign trade will be all the more productive the greater its ability to form a strategy that adapts the dynamic reality of the market to its business model. There is no single recipe that guarantees good results.

ÍNDICE / CONTENTS

INTRODUÇÃO	01
1. INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA QUESTÃO DE DIPLOMACIA, CONECTIVIDADE E <i>TIMING</i>	
OPERACIONAL	03
1.1. Overview	03
1.2. Diplomacia – Uma mais-valia aos Negócios Internacionais	04
1.2.1. <i>A importância da mudança de paradigma para o presente estudo</i>	07
1.3. A Odisseia da Internacionalização	09
1.3.1. <i>A lógica do mercado</i>	10
1.3.2. <i>“Think global, act local”</i>	12
1.3.3. <i>Oportunidades e barreiras à internacionalização</i>	14
1.3.4. <i>Ferramentas que potenciam a internacionalização</i>	16
1.3.5. <i>Maturidade digital das PME portuguesas</i>	20
2. PORTUGAL: POR UMA ECONOMIA SUSTENTÁVEL	23
2.1. Overview	23
2.2. O Peso das Exportações	23
2.2.1. <i>Travões do desenvolvimento</i>	26
2.2.2. <i>O perfil exportador</i>	28
3. LISBOA FEIRAS CONGRESSOS E EVENTOS – ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL	32
3.1. Overview	32
3.2. História e Constituição	33
3.2.1. <i>Da FIL de 1960 aos nossos dias</i>	34
3.3. Missão, Visão e Valores	36
3.4. As atividades e iniciativas da Lisboa FCE	37
3.5. Os desafios dos novos tempos	40
4. ATIVIDADES REALIZADAS NO DECORRER DO ESTÁGIO CURRICULAR	45
4.1. Apresentação	45
4.2. Atividades	45
4.2.2. <i>Evento: Portugal Smart Cities Summit</i>	45
4.2.2.1. <i>Conferência – Portos vs Cidades Inteligentes</i>	47
4.2.3. Recolha e tratamento de informação	48
4.3. Análise Crítica	49

CONSIDERAÇÕES FINAIS / CONCLUSIONS	51
BIBLIOGRAFIA / BIBLIOGRAPHY	54
Apêndice A	61
Apêndice B	73
Apêndice C	76
Apêndice D	81
Anexo I	A-1
Anexo II	A-6
Anexo III	A-19
Anexo IV	A-29
Anexo V	A-31
Anexo VI	A-32
Anexo VII	A-33
Anexo VIII	A-34
Anexo IX	A-36
Anexo X	A-37

ACRÓNIMOS / ACRONYMS

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AICO – Associação Ibero-Americana de Câmaras de Comércio

AIP – Associação Industrial Portuguesa

ANMP – Associação Nacional de Municípios Portugueses

APA – Associação Parque Atlântico

AUMA – Associação da Indústria da Feira Comercial Alemã

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

BCE – Banco Central Europeu

BEI – Banco Europeu de Investimento

BEPA – Bureau of European Policy Advisers

BIAC – Business and Industry Advisory Committee

BP – Banco de Portugal

BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa

CCIP – Câmara do Comércio da Indústria Portuguesa

CCI – Câmara de Comércio e Indústria

CCL – Centro de Congressos de Lisboa

CE – Comissão Europeia

CEE – Comunidade Económica Europeia

CEL – Centro de Exposições de Lisboa

CEO – Chief Executive Officer

CML – Câmara Municipal de Lisboa

CPLP – Comunidade de Países de Língua Portuguesa

CVGs – Cadeias de valor globais

CFP – Conselho de Finanças Públicas

EEA – European Economic Area Financial

EFTA – Associação Europeia de Comércio Livre

EY – Ernst & Young

FCE – Feiras Congressos e Eventos

FIL – Feira Internacional de Lisboa

FIP – Feira das Indústrias Portuguesas

FLAD – Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento

FMI – Fundo Monetário Internacional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IOT – Internet of Things

MATE – Ministério do Ambiente e Transição Energética

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

NOVA SBE – Nova School of Business & Economics

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development

ONG(s) – Organizações não Governamentais

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROI – Return on Investment / Retorno sobre Investimento

SEO – Search Engine Optimization

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

Contrastes entre um mundo analógico e digital mudam o paradigma de que o mercado internacional é algo complexo e longínquo para a maioria das PME portuguesas - a pluralidade do tecido industrial do País. Diante de um avanço incrivelmente rápido da tecnologia e das ferramentas de gestão, o Século XXI parece nos aproximar, gradativamente, de um futuro com menos forças de divisão e mais forças de conexão.

Entretanto, a construção de uma moderna visão de mundo - com direito a uma profusão de possibilidades inovadoras e desafiadoras na forma de se viver e interagir com o outro – implica também a redefinição de um padrão de regulação global que envolve questões como Direitos Humanos, Meio-Ambiente, Direitos Laborais e, sobretudo, o Comércio Internacional – suas lideranças e estratégias de acesso.

Em decorrência da dialética provocada pela necessidade das PME portuguesas de se posicionarem face a esta nova realidade se assentam os objetivos principais deste estudo realizado na **Lisboa FCE - Lisboa Feiras Congressos e Eventos / Associação Empresarial**, de outubro de 2018 a abril de 2019, sob a orientação da Doutora Maria João Rocha de Matos, Diretora-Geral da Lisboa Feiras, Congressos e Eventos.

O estágio enquadra-se na componente não letiva do Mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais com especialização em Globalização e Dinâmicas Regionais, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa sob orientação científica da Professora Doutora Maria Regina Faia Martins Salvador.

As atividades realizadas no decorrer do estágio curricular (vide a interação com colaboradores da Lisboa FCE, as visitas às feiras, as trocas de ideais com expositores e a recolha de inúmeras informações), levaram à percepção da relevância deste tema como contributo à internacionalização das PME portuguesas e, sobretudo, ao crescimento de uma economia sustentável em Portugal. Assim, mais especificamente, pretender-se-á perceber qual o papel e importância das feiras como instrumento de apoio à internacionalização nestes novos mercados, bem como responder à pergunta de investigação central – *De que forma a competitividade global, as mudanças tecnológicas e as novas estratégias de internacionalização estão a afetar as feiras de negócios como o modelo padrão de acesso ao mercado externo pelas PME portuguesas?*

Entende-se que a análise possa lançar luz sobre o tema da internacionalização e da sua relevância para a economia portuguesa, mas, sobretudo, colaborar para que estas enormes janelas de oportunidade se harmonizem com estratégias de competitividade empresarial.

O presente relatório está dividido em quatro capítulos. A introdução delinea os propósitos do estágio e a estrutura da pesquisa. O primeiro capítulo faz uma abordagem sobre o enquadramento teórico da internacionalização, suas vantagens e oportunidades, como também as barreiras e exigências à participação das PME nos mercados-destino. Em adição, procuramos delinear as estratégias/ferramentas que podem ser usadas na concepção e operacionalização deste processo de forma a relacionar a atuação da Lisboa FCE e seus instrumentos com os contributos da pesquisa bibliográfica.

O segundo capítulo oferece um panorama da economia portuguesa nas últimas duas décadas e faz uma reflexão sobre a importância de uma política económica de incentivo à internacionalização para um modelo de crescimento sustentável.

No terceiro capítulo é apresentada a entidade de acolhimento (Lisboa FCE), história, missão e valores. Refletiremos sobre os propósitos, atividades e iniciativas na promoção das feiras internacionais, expondo suas principais conclusões e orientações.

O capítulo quatro é dedicado à descrição das principais atividades realizadas durante o período de estágio.

Por fim, além de uma análise crítica sobre as ações da entidade, apresentar-se-á as conclusões sobre as atividades desenvolvidas e sua expressão para o cumprimento dos propósitos científicos da componente não letiva do Mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais.

INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA QUESTÃO DE DIPLOMACIA, CONECTIVIDADE E *TIMING* OPERACIONAL

1.1. OVERVIEW

Há uma crescente conscientização na política de mercado externo de que fatores institucionais precisam ser melhor incorporados na compreensão das decisões de investimentos internacionais por empresas multinacionais. Isso se aplica, igualmente, ao investimento externo de PME emergentes. A intensa renovação de interesse por essas "multinacionais emergentes" ao longo da última meia década, estimulou um volume crescente de contribuições teóricas, oferecendo perspectivas das mais variadas sobre o processo de internacionalização, modos de entrada e estratégias de *timing* operacional.

Para que toda esta estrutura teórica seja útil à pergunta de investigação – *De que forma a competitividade global, as mudanças tecnológicas e as novas estratégias de internacionalização estão a afetar as feiras de negócios como o modelo padrão de acesso ao mercado externo pelas PME portuguesas?* – considera-se pertinente sintetizar as várias teorias sobre os modos de entrada global e oferecer uma estrutura mais enxuta do conceito do processo de internacionalização.

Assim, com base no referencial teórico proposto, tentaremos perceber se a Lisboa FCE utiliza instrumentos associados a esta concepção para promover ações de marketing internacional que reforcem a competitividade e capacidade de resposta ativa das empresas no mercado global. Ademais, como referido, um apoio consistente ao incremento do volume de negócios no exterior pelas PME Portuguesas constitui prioridade não só das políticas públicas do País, como para o designio de que Portugal ascenda nas cadeias de valor¹ globais (CVGs).

¹ “**Cadeias Globais de Valor** podem ser definidas como o conjunto de atividades necessárias à produção e entrega do produto ao consumidor final. A qualificação do processo como cadeia de valor advém do fato de a **produção se dar em estágios que agregam valores adicionados**. Em cada estágio o produtor, a fim de realizar sua produção, adquire seus insumos e emprega fatores de produção (capital, terra e trabalho). **As remunerações desses fatores irão compor o valor adicionado**. Este processo se repete no próximo estágio de tal sorte que o valor adicionado anteriormente se transforma em custo para o próximo produtor. O conjunto de etapas podem ser desempenhadas dentro de uma mesma firma ou por mais de uma firma. **Se o conjunto de firmas encadeadas se situarem em mais de um país, então teremos uma cadeia de valor que é global**. O interesse recente da literatura econômica pelo novo paradigma produtivo tem ocorrido por dois principais motivos: (i) os fluxos de comércio decorrentes da terceirização de estágios produtivos estão se intensificando; e (ii) porque tais fluxos se dão entre países pobres e ricos. Nesse contexto, temos um indicativo de que essa nova relação tem sido benéfica aos mais pobres, dado que se observa um aumento na participação na renda e nas exportações mundiais auferidas pelos emergentes nas últimas décadas” (FGV EESP, s.d., grifo nosso).

Cabe enfatizar que o tema deste relatório – *O Papel das Feiras na Diplomacia e Internacionalização da Economia Portuguesa* – insere-se, igualmente, na área de especialização em *Globalização e Dinâmicas Regionais*, uma vez que o reposicionamento das PME portuguesas nas cadeias de valor globais assentam-se, inexoravelmente, na eficácia e eficiência de seus instrumentos de apoio tradicionais – como feiras, entidades de políticas públicas e estruturas associativas empresariais – às estratégias de acesso a novos mercados.

1.2. DIPLOMACIA - UMA MAIS-VALIA AOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Parag Khanna — um dos mais conceituados especialistas contemporâneos em geopolítica e governação global, assinala que “só existe uma forma de governar o mundo: com diplomacia²”. Para ele, “o segredo do êxito neste novo mundo de *megadiplomacia*³ está em juntar todos os protagonistas — governos, empresas e organizações — em coalizões que mobilizem rapidamente recursos globais para resolver problemas locais” (KHANNA, 2012: 13).

A proposição do autor no redesenho de uma ‘diplomacia global’ remete, desde logo — e não só a uma apreciação retrospectiva da história evolutiva da própria globalização⁴, como também ao quadro de condicionantes do conceito da geopolítica.

Apesar de não ser o propósito desta seção abordar tais questões em toda a sua extensão, a análise do tema da diplomacia contemporânea justifica seu breve apontamento. Sobre o conceito de geopolítica Martins (1996: 28-29) esclarece,

É na medida que o espaço planetário pode ser concebido como o quadro esquemático da política internacional que a geopolítica oferece uma perspectiva original e fascinante sobre a história diplomática (...) O geopolítico vê no meio geográfico o terreno do jogo diplomático e militar. O meio simplifica-se num quadro abstracto, as populações transformam-se em actores, aparecem e desaparecem sobre a cena do mundo (...) as linhas de expansão, como as ameaças à Segurança, são desenhadas antecipadamente sobre a carta do Globo (...). A Geopolítica combina uma esquematização geográfica das relações diplomático-estratégicas com uma análise geográfico-económica dos recursos, com uma interpretação das atitudes diplomáticas em função do modo de vida e do meio (sedentários, nómadas, terrestres, marítimos).

² Magalhães (1995: 90) define diplomacia como, “(i) um instrumento da política externa, (ii) para o estabelecimento e desenvolvimento dos contactos pacíficos entre os governos de diferentes Estados, (iii) pelo emprego de intermediários, (iv) mutuamente reconhecidos pelas respectivas partes. A estes intermediários se chama ‘agentes diplomáticos’”.

³ Conceito cunhado pelo próprio autor em sua obra “Como Governar o Mundo” (2012), definido como “(...) Uma dança jazzística entre coligações de ministros, empresas, Igrejas, fundações, universidades, ativistas e outros indivíduos empenhados e empreendedores que cooperam para alcançar objetivos específicos” (KHANNA, 2012: 36).

⁴ Como refere Lains (2016: 61) “A globalização é difícil de avaliar, sobretudo se pretendemos fazê-lo na multiplicidade de seus aspetos. A globalização significa a integração dos mercados de produção e de consumo, mas significa igualmente a integração política e social a uma escala global. Os índices existentes de uma globalização sofisticada incluem dados da troca de bens e serviços, finanças, assim como contactos pessoais e transferências tecnológicas”. Para aprofundar este conceito ver o mesmo autor (LAINS, 2016).

Sob o ponto de vista histórico, a referência da diplomacia do século XXI e sua importância ascendente como instrumento de apoio às mudanças necessárias na agenda global e nas deliberações políticas, emerge da desintegração do sistema bipolar⁵ das relações internacionais.

As derrotas do nazismo – em 1945, no fim da Segunda Guerra; e do comunismo na União Soviética - em 1989, com o fim da Guerra Fria, simbolizaram, a princípio, a retomada da história rumo ao Liberalismo, “sinônimo, a um tempo, do triunfo da economia de mercado e da universalização da democracia” (TEIXEIRA, 2016: 10).

Sem dúvida, entre causas e efeitos da globalização ao longo dos tempos, duas permaneceram no entendimento comum: (i) que a economia de mercado é o modelo que hoje regula (e por vezes desregula) tantas variedades de organizações econômicas globais, e que (ii) a Democracia se tornou o único sistema universalmente reconhecido como legítimo.

Entretanto, como esclarece Teixeira (2016: 11),

(...) nada disso significou a paz universal. Pelo contrário, os conflitos continuaram, proliferaram, alteraram a sua natureza e muitos deles têm na sua origem razões identitárias: étnicas, culturais ou religiosas. (...) O mundo do pós-Guerra Fria se revelou muito mais complexo do que as profecias⁶ que o anunciaram. E se é verdade que há sinais no sentido de uma sociedade internacional, não é menos verdade a persistência de um sistema interestatal.

Assim, nas dinâmicas da globalização, hoje, lógicas distintas atuam em simultâneo,

Para uns é vista como fator de crescimento econômico e consolidação das instituições democráticas, enquanto para outros é encarada como a origem de crescentes desigualdades e como estímulo à dominação imposta pelos países ricos e poderosos. Neste quadro dicotômico, a globalização desencadeia campos magnéticos bipolares que dificultam a compreensão rigorosa das suas raízes históricas, da sua configuração atual, do seu desenvolvimento futuro (CARDOSO, 2016: 127-128).

Da exposição deste ponto retém-se que a globalização é uma imprescindibilidade histórica desinente do curso natural da interligação da economia e das transações financeiras à equivalência internacional. Como tal, não pode ser conceituada – e nem entendida, como um bem proeminente ou um mal irremediável. Antes, trata-se de um acontecimento que acompanha o desenvolvimento econômico dos Estados à escala global e ao longo de seus ciclos históricos.

⁵ Termo associado ao período da Guerra Fria, marcado pela existência no sistema internacional de duas potências ou polos dominantes – os Estados Unidos da América e a União Soviética. Contrasta com o conceito de multipolaridade ou policentrismo que traduz a existência no sistema internacional de vários centros de poder dominantes.

⁶ O autor faz referência a duas narrativas célebres, porém contraditórias, sobre o futuro da ordem internacional no Pós-Guerra Fria: (i) a primeira, otimista, intitulada “Fim da História” de Francis Fukuyama, publicada na revista *National Interest*, em 1992, que defendia que com o fim da Guerra Fria “a história retomava o seu curso inexorável rumo ao Liberalismo (...) a universalização do modelo ocidental e da paz universal”; e (ii) uma segunda, “pessimista”, escrita por Samuel Huntington, em 1993, na revista *Foreign Affairs*, intitulada “Choque de Civilizações”, que previa “um choque identitário entre civilizações (...) pela contestação ao modelo ocidental” (TEIXEIRA, 2016: 10).

Nos dias de hoje, entretanto, é indispensável ter presente que a abertura e integração de mercados envolve uma teia complexa, cheia de fatores distintos – com benefícios, certamente, mas também efeitos perversos que impactam diretamente o acesso à riqueza e o bem-estar das sociedades ao redor do globo. Isso implica, em grande parte, a enorme responsabilidade por parte dos agentes de natureza política em percebê-la e gerenciá-la da melhor maneira com intuito que decisões estratégicas sejam as mais democráticas possíveis. Conforme Cardoso (2016: 136) complementa,

As experiências de democracia e estado social europeu são um sucesso insubstituível e servem de exemplo, sem todavia, impedirem a projeção de modelos institucionais mais centrados na lógica de mercado. Mercado liberal e mercado coordenado não são polos opostos ou realidades diferentes, mas variedades de organização económica que aceitam o capitalismo como modelo que, não sendo perfeito, é o menos precário dos sistemas de organização de vida material.

Desta forma, o reconhecimento de uma difusão e integração cada vez maior das forças de mercado, não significa que se autorregulem por processos naturais ou espontâneos. Do mesmo modo, a globalização não se rege apenas por esferas econômicas, mas, igualmente, por deliberações políticas de caráter nacional e internacional. É da regulação dos mercados que se origina o equilíbrio de uma ordem internacional onde a prosperidade econômica e tudo que dela provém – como educação, tecnologia, saúde, cuidados ambientais, assistência humanitária e um futuro pródigo –, não esteja subjugada a países ricos e fortes, mas ao alcance dos menos desenvolvidos.

Como se ilustra, a diplomacia encontra referencial teórico tanto no conceito da geopolítica, como no curso da própria história da globalização. Tanto na guerra, quanto na paz. Tanto no conflito, quanto na cooperação. Tanto além como aquém das fronteiras. À medida que a globalização avança e leva as nações a se tornarem cada vez mais interconectadas nas modalidades cultural, política e sobretudo econômica, uma nova diplomacia – a diplomacia econômica⁷, emerge como um ponto crítico de conexão.

“A globalização é a afirmação do primado do mercado na economia mundial, tanto em profundidade como em extensão, é o deslocamento do poder para o mercado com o consequente enfraquecimento da regulação política e dos Estados nacionais, é o reforço da esfera privada sobre a esfera pública, é, enfim, o domínio da eficiência e do cálculo econômico sobre os outros valores sociais e políticos” (FARTO, 2006: 3)

Com a primazia do poder econômico sobre o político; das relações entre Estados sobre confrontos armados; da migração de um sistema internacional de supremacia bipolar

⁷ “A diplomacia económica tem duas vertentes principais: (i) As políticas externas económica e comercial, que visam o relacionamento bilateral, regional e multilateral e, (ii) a promoção internacional da imagem do País, das exportações de bens e serviços e do investimento direto estrangeiro. Permitindo maior eficiência no apoio à internacionalização da economia e maior coordenação na ação externa de defesa interesses nacionais, a diplomacia económica favorece a articulação dos vários atores que intervêm nas suas vertentes política, económica, cultural e de cooperação” (REIS, 2013)

para um multipolar – com implicações na distribuição de influências a evitar cenários de homogeneidade; a moderna diplomacia assume contornos flexíveis com exigências de atuação em novas áreas, nomeadamente, comércio, negócios internacionais e regionais. Conforme observa Fontes (2006: 3),

“As empresas, ao mesmo tempo que se situam cada vez mais a uma escala internacional, designadamente em matéria de mercados e *inputs*, esforçam-se, através de fusões, aquisições, *joint ventures* e outras formas de alianças, por influenciar tanto os Estados nacionais como as entidades reguladoras internacionais. As empresas, sobretudo as grandes, na medida em que se internacionalizam, desenvolvem crescente actividade diplomática ao conduzirem as suas acções em múltiplos países, sendo obrigadas a discutir com os governos locais e entidades regionais novas condições, novos investimentos, obrigações sociais, ambientais e mesmo éticas, para além, é claro, da criação de organizações empresariais internacionais com a missão de desenvolver o *lobby* empresarial através de funções diplomáticas”.

A partir de então assiste-se a um ciclo virtuoso em que, mutuamente, diplomacia e economia promovem a difusão e o crescimento progressivo de uma multiplicidade de atores do sistema internacional entre os quais: os Estados soberanos; os atores não estatais com presença internacional – como os Organismos Internacionais; atores não estatais com representação legal – como as empresas multinacionais e as Organizações não Governamentais (ONGs), e até atores estatais não legais – como o terrorismo e o tráfico de drogas que, igualmente, impactam a ordem internacional (Petrella, 2014).

A erosão destes muros externos reforça o poder da sociedade civil como embaixadora dos seus próprios interesses no relacionamento internacional. Os Estados, por sua vez, perdem a centralidade na cena global. Os avanços da tecnologia e o próprio desenvolvimento da globalização – dos pontos de vista físico e digital impõem à migração e à economia, os direitos humanos e o acesso à informação como assuntos da atualidade no centro gravitacional da diplomacia contemporânea.

1.2.1. A importância da mudança de paradigma para o presente estudo

O entendimento destes movimentos embasa uma maior compreensão do objeto deste estudo e, por conseguinte, das práticas da Lisboa FCE ao apoio – junto às PME portuguesas, na implantação de uma estratégia eficaz de abordagem a novos mercados.

Quererá isto dizer que a diplomacia econômica deve ser inserida como ferramenta preponderante no papel de Entidades Coletivas⁸ (como a Lisboa FCE), de apoio empresarial à internacionalização e investimento no mercado externo. As razões para isso evidenciam-

⁸ “Pessoas colectivas são organismos sociais dotados de personalidade jurídica e constituídos para realizar interesses comuns ou colectivos, que podem ser de direito público ou de direito privado” (FFMS, 2019).

se em múltiplas vantagens aos interesses nacionais, das quais importa sublinhar: (i) a grande ingerência na internacionalização da economia e na construção de um perfil económico, cultural e político do país; (ii) O desenvolvimento de um selo positivo de Portugal no exterior: a marca “Portugal”, o *country branding*⁹ – “a imagem de um país no exterior (ação primária da diplomacia económica), afeta seu comércio, política global e relações internacionais” (DUTTA, 2017); (iii) As soluções que fomentam a “conectividade internacional da Europa e que reforçam a conectividade com Portugal abrindo novas perspetivas para o escoamento das exportações e a atração de visitantes” (RIBEIRO, 2018: 51); (iv) O foco nos fluxos de investimento e na projeção de empresas nacionais em novos mercados por via deste canal (*e.g.*, fusões, aquisições, etc); (v) A evolução científica e tecnológica; (vi) O desenvolvimento de relações externas extrapeninsulares; (v) Proteção do mercado interno – estabelecimento de uma política estratégica nacional que fomenta o relacionamento com organismos públicos e companhias diversas, com o objetivo de somar esforços e defender interesses comerciais e jurídicos.

Embora a Lisboa FCE não usufrua de um serviço de diplomacia corporativa formalmente constituído, o desenvolvimento e implementação de estratégias e decisões empresariais típicas da área diplomática estão representadas na figura de seu Presidente Executivo, o *Chief Executive Officer* (CEO) da AIP – Comendador Jorge Rocha de Matos. É dele a missão de promover o diálogo com governos locais e entidades regionais para a promoção de novas condições de mercado, investimentos e alterações sociais que beneficiem as empresas assessoradas pelo Grupo Fundação AIP, ou, melhor dizendo, a intermediação entre a sociedade civil e instituições (nacionais e internacionais) através de ações diplomáticas.

Complementarmente, a Lisboa FCE viabiliza recursos pontuais que acabam por ‘terciarizar’ ações diplomáticas em benefício dos empresários portugueses. Haja em vista as boas relações que mantém com mercados relevantes para Portugal através de protocolos de cooperação firmados com dezenas de organizações congêneres em todo o mundo e filiação em importantes organizações associativas internacionais tais como a Confederação das Empresas Europeias (Business Europe); *European Association of Craft, Small and Medium-*

⁹ **Country Branding** ou *Marca do País* “refere-se a um processo no qual um país reivindica um posicionamento de marca [valor de marca positivo] distinto na mente de seus cidadãos, partes interessadas internacionais e o cliente global. Para reivindicar tal posicionamento, o país investe recursos para coordenar e integrar uma multiplicidade de atividades. O resultado de uma estratégia bem-sucedida de *branding* no país é a associação inquebrantável [de seu nome] com uma certa prática, identidade ou qualidade (ROLL, 2018)

*sized Enterprises*¹⁰ (UEAPME); a *Business and Industry Advisory Committee*¹¹ to the *Organisation for Economic Cooperation and Development*¹² (BIAC/OECD), e a Associação Ibero-Americana de Câmaras de Comércio (AICO).

1.3. A ODISSEIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Em 1950, 33% da população mundial vivia em áreas urbanas. Hoje, 54% reside em espaços urbanos e até 2050 a previsão é de que este número aumente para 66%. Equivale dizer que a urbanização associada ao crescimento da população mundial poderá trazer inacreditáveis (i) 2,5 bilhões de pessoas para as populações urbanizadas até 2050, (ii) um desenvolvimento econômico multidirecional motivado pelo aumento da classe média no mundo de 40 a 50%, até 2025 – sendo que China e Índia vão atribuir quase 2/3 deste crescimento, (iii) avanços tecnológicos acelerados e ampliação das demandas por comércio e transporte, (iv) centros de poder regionais, (v) *plug in* de países emergentes com o acréscimo de 2,4 bilhões de pessoas atuando em redes de energia econômica (LLOYD’S REGISTER, 2013)¹³.

Esta odisséia geopolítica que permeia a realidade internacional contemporânea, assenta num sistema em transição manifestamente mais complexo e mais incerto, mas que como exposto, revela variáveis de grande influência sobre eventos futuros. Tais movimentos fazem parte da construção de uma economia mundial globalizada, dependente de interações entre elementos que importa ter em apreciação.

O mundo, hoje, é mais *global, multipolar, policêntrico e difuso*. **Global**, porque as organizações reconhecem a insuficiência do Estado para conter a própria “fragilidade de suas fronteiras nacionais, (...) quer na sua concepção, quer na sua aplicação prática” (MATIAS, 2014: 69). **Multipolar**, porque no plano político não há mais delimitações claras para a distribuição e equilíbrio de poder. A inexistência “de uma hegemonia global ou sequer um duopólio estruturante das relações internacionais, abre espaço para a emergência de potências regionais e autonomia para estas lideranças nas suas ordens regionais”. **Policêntrico**, porque “não só não existe uma centralidade única, como não existe coincidência entre os centros de poder e influência, geograficamente dispersos e operando a

¹⁰ Associação Europeia de Artesanato, Pequenas e Médias Empresas.

¹¹ Comitê Consultivo de Empresas e Indústrias.

¹² Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

¹³ Para maiores informações ver Relatório I no Anexo 2 deste estudo.

diferentes níveis: subnacional, nacional, internacional e transnacional”. Por fim, **difuso**, “porque atuam na mesma cena, ao mesmo tempo, atores de natureza muito diferente: Estados, organizações internacionais, organizações não-governamentais, empresas multinacionais, redes transnacionais e cidades nascentes de cidadania global” (TEIXEIRA, 2016: 13).

Cabe ressaltar que estes movimentos da globalização que impactam diretamente nos processos de internacionalização são potencializados pela organização em rede, uma vez que agendas de cidadania global – como direitos humanos, ambientais e econômico-sociais cruzam-se e intensificam-se através da difusão de novas tecnologias.

1.3.1. A lógica do mercado

Uma vez que Estados tornam-se cada vez mais interdependentes, falar de globalização é evocar o sentimento de que poderes públicos não mais controlam o funcionamento dos mercados. Gradativamente, a globalização parece impor ao mundo uma nova fase do sistema capitalista, onde o espaço físico e social fica submetido às regras do capital. Este atual cenário de incerteza e instabilidade conduz a olharmos as relações internacionais sob a ótica de um sistema universal regido por uma única ordem social. Graças aos avanços da tecnologia e dos serviços, vivemos em uma era que independentemente da localização geográfica, somos diretamente influenciados por um relacionamento econômico internacional aberto e multilateral. Sucede-se assim, a internacionalização do capital, dos negócios e das relações humanas.

Sob a ótica da economia portuguesa, em particular, ninguém duvida, hoje, que a internacionalização é o principal caminho para as PME amadurecerem, diversificarem mercados, gerarem oportunidades e encontrarem alternativas ao atual momento de instabilidade pelo qual o País vive (objeto que abordaremos no capítulo II).

Entretanto, operar em um negócio internacional muitas vezes não é tarefa fácil. O atual modelo de mercado é global e complexo; irrestrito e volátil. Obriga as corporações à integração em uma rede de acordos empresariais que ultrapassam divisas políticas. Da mesma forma, significa dizer, que quem não se internacionaliza também corre riscos. Vender no exterior “é quase uma obrigatoriedade. (...) A linha que separa um mercado doméstico de um mercado internacional não está muito bem definida. O fato é que só empresas que são

competitivas a uma dimensão global podem proteger a sua posição no seu mercado de origem” (PEREIRA, 2016).

Para que isso aconteça, a seleção de parceiros, a conectividade além do conhecimento e um posicionamento estratégico equacionável são peças chave para uma internacionalização com retorno desejável. “Não estar preparado ou desconhecer o processo pode acarretar problemas profundos para uma empresa que se aventure numa expansão pouco pensada e não concebida estrategicamente” (PEREIRA, 2016).

A estes acrescem outros desafios, como a revolução dos modelos de negócio através de novas estratégias de comercialização oferecidas pelas tecnologias digitais. Estas tecnologias emergem com a promessa de saltos qualitativos às empresas que saibam operá-las. Um bom exemplo é a possibilidade de alavancar a competitividade e diminuir custos operacionais de produção com a integração de tecnologias físicas e digitais (através da automação industrial e da computação em nuvem). Trata-se de uma revolução em curso. Uma nova etapa da Revolução Industrial – a chamada Tecnologia 4.0¹⁴ (PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, 2016).

Mesmo que a grande maioria das PME portuguesas ainda não alcance este grau de evolução tecnológica, e que muitas, bem verdade, não sintam sequer necessidade (o uso de tecnologias 4.0 está longe de se tornar uma unanimidade e pode variar de acordo com o tamanho do negócio), vale lembrar que uma mudança estratégica adaptada a realidade do mercado atual é imperativa. Haja vista, Portugal. Um País com três quartos do seu comércio exterior feito com a União Europeia (UE); privilegiado por uma situação geopolítica com conexões com a América Latina e África; e uma ligação afetiva e cultural com a comunidade lusófona¹⁵ (AICEP, 2019); mas, por outro lado, com um mercado doméstico saturado e diminuto; e um perfil exportador regular de apenas 25 mil empresas sendo que, 10 mil concentradas em um só mercado (CARVALHO, 2019, *cit. in* TVI, 2019). Estes pontos são parte de um cenário político-econômico ainda mais grave – caracterizado por abalos de uma

¹⁴ Também conhecida por ‘**Indústria 4.0**’ ou ‘**Quarta Revolução Industrial**’ “refere-se à evolução tecnológica de sistemas embarcados [sistemas embutidos] para sistemas *ciberfísicos*. [Em outras palavras] conecta tecnologias de produção de sistemas embarcados e processos de produção inteligentes para pavimentar o caminho para uma nova era tecnológica que irá transformar radicalmente cadeias de valor e modelos de negócios da indústria e da produção (por exemplo, “fábrica inteligente”). (...) representa a próxima quarta revolução industrial no caminho para a Internet de Coisas [*IoT – Internet of Things*], Dados e Serviços. A inteligência descentralizada ajuda a criar redes de objetos inteligentes e gerenciamento independente de processos com a interação dos mundos real e virtual, representando um novo (...) paradigma da produção ‘centralizada’ para a ‘descentralizada’ – (...) uma reversão da lógica convencional do processo de produção. Isso significa que as máquinas de produção industrial não mais simplesmente ‘processam’ o produto, mas o produto se comunica com o maquinário para dizer exatamente o que fazer” (GERMANY TRADE & INVEST, 2014).

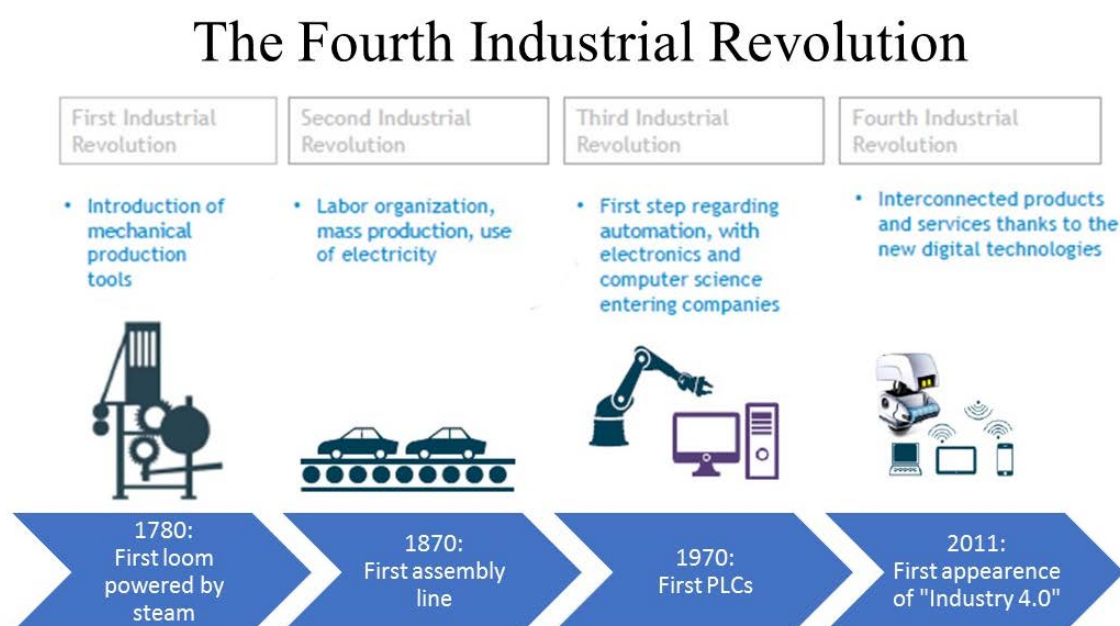
¹⁵ Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP)

crise financeira que se estende por longos sete anos – que reforça a necessidade urgente de mudança estratégica em seus modelos de negócio.

Para internacionalizar, não faltam profissionais, informação e ferramentas promotoras e facilitadoras ao acesso à mercados externos: especialistas em desenvolvimento de negócios internacionais; entidades associativas (tais como a Lisboa FCE); consultorias especializadas; marketing digital; missões em mercados-destino; feiras internacionais, etc.

Tais assertivas serão consideradas a seguir.

Figura 1. Etapas da Revolução Industrial ao longo da história.



FONTE: Giacomo, 2018 | **NOTA:** A FIGURA 1. ilustra os quatro estágios da Revolução Industrial. O primeiro (1780), com a produção mecânica introduziu a máquina a vapor nos processos produtivos. O segundo, no final do séc. XIX, com a chegada da eletricidade e a introdução das máquinas elétricas, trouxe um novo modo de organização do trabalho e o processo de produção em massa. Na década de 70, num terceiro estágio, o sistema produtivo foi automatizado. Finalmente, no quarto estágio da Revolução Industrial, a tendência da completa automação industrial com a incorporação e interação de produtos e serviços com tecnologias digitais.

1.3.2. “Think global, act local”

“Think global, act local”¹⁶. O slogan ambiental “pense globalmente, aja localmente”, introduzido pelo urbanista escocês Patrick Guedes, em 1915, parece expressar os mesmos sentimentos da realidade internacional contemporânea. O perfil dinâmico e

¹⁶ “'Local character' is thus no mere accidental old-world quaintness, as its mimics think and say. It is attained only in course of adequate grasp and treatment of the whole environment, and in active sympathy with the essential and characteristic life of the place concerned” (GUEDES, 1915: 397).

integrado assente na economia globalizada, impele as empresas não só a prospectarem novos mercados, como a estabelecerem estratégias aplicadas à análise de contextos específicos. Conforme define Pereira (2016), “adaptação é a chave, mais do que dimensão ou força organizacional”.

Tal como mencionado na seção anterior, inúmeros são os benefícios para as PME portuguesas se internacionalizarem: acesso a novos mercados, inovação tecnológica, transposição de barreiras protecionistas, ganhos de competitividade ou mesmo como meio para a obtenção de fontes de financiamentos. Quaisquer que sejam as razões que motivem a abordagem ao mercado externo, o mais importante é que a relação empresa/mercado-alvo seja embasada por uma estratégia de entrada adequada, pensada e concebida nas especificidades das necessidades locais onde se pretenda investir.

Para que a estratégia seja executável, três fatores críticos de sucesso devem ser considerados: (i) **Avaliação de seu ambiente interno.** Significa dizer que o negócio de origem deve apresentar potencial de adaptação em outros mercados; tenha recursos disponíveis para investimento (internacionalizar requer capital); e tenha vantagens competitivas para otimizar seus ativos de mercado (reputação, base de clientes e contatos). (ii) **Informação estratégica do mercado-alvo.** Começa pela escolha dos melhores mercados externos (e seus segmentos), que sejam mensuráveis, acessíveis e exploráveis. Uma vez definido o mercado que se queira atuar, deve-se delinear seu posicionamento (qual seja, o menos arriscado e replicável possível), suas ações, diversificações de riscos, parcerias ou aquisições. (iii) **Execução.** Finalmente, a empresa está pronta para delimitar e aplicar sua estratégia internacional de acordo com a imagem que escolheu para si. Todavia, é importante criar um ecossistema de apoio a produtos e serviços também no mercado de origem, garantindo ao negócio uma boa vantagem competitiva e ao País a oportunidade da internacionalização de outras empresas. Em suma, o programa deverá se adaptar às especificidades locais do mercado de destino, mas com capacidade para integração de empresas parceiras do mercado de origem (KOTLER e al., 2002: 150).

Desse modo, são tantas as variáveis, tantos cenários possíveis de risco/retorno, tantos produtos e tantos mercados, que se torna inaplicável uma única solução que favoreça a todas as empresas. Cada estratégia deve ser edificada em particular, a partir de uma análise equilibrada da capacidade de execução da organização. Em outros termos, de seus desafios e riscos, de seus diferenciais em inovação e qualidade, da adaptação ao meio dos mercados onde operem e de outros tantos contextos específicos.

Importa lembrar que “quanto maiores forem os riscos de um futuro processo de internacionalização, mais ponderado deverá ser este processo” (PEREIRA, 2016). Por ‘ponderado’ entende-se a análise prévia de fatores que viabilizem a tomada de decisão.

Assim, pode-se dizer que tanto melhor é a estratégia de internacionalização, quanto maior for seu equilíbrio entre oportunidades e barreiras.

1.3.3. Oportunidades e barreiras à internacionalização

As diversas formas de entrada nos mercados externos são usualmente denominadas de “estratégias de internacionalização”. Estas estratégias podem-se assentar em diferentes modelos de negócio, tais como “exportação, licenciamento, alianças estratégicas, investimento direto estrangeiro (IDE)¹⁷ e constituição de *joint-ventures*¹⁸. Para cada uma destas alternativas é necessário que se avalie, sobretudo, o potencial de lucro a partir do potencial de vendas e custos associados (CARVALHOSA, 2018).

Usualmente, o processo de abordagem ao mercado externo inclui uma análise prévia de viabilidade mercadológica através do diagnóstico de fatores internos e externos. Para uma melhor abordagem é indicado o uso de informações de duas análises: PESTEL¹⁹ e SWOT²⁰.

Em primeiro lugar deve-se dedicar especial atenção à análise PESTEL. Sua função é indicar o impacto que o ambiente externo possa imprimir na empresa, em seus produtos comercializados ou serviços disponibilizados. Neste exame, averigua-se, basicamente, seis fatores que usualmente contribuem para o distanciamento ou proximidade da empresa de seus objetivos finais. São eles: **políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais**. Os **fatores políticos** abrangem questões como “estabilidade e tipo de governo; liberdade de imprensa; legislação ambiental, social e de emprego; política fiscal; proteção do consumidor; bem como possíveis mudanças no ambiente político”. Os **fatores**

¹⁷ “O investimento estrangeiro, genericamente definido, é simplesmente o resultado do ato de compra por pessoa ou instituição domiciliada no exterior de ativo emitido por pessoa ou instituição domiciliada no país. Desde o período entre-guerras, seguindo-se uso norte americano, é costumeiro distinguir-se entre tipos de investimento estrangeiro conforme estes acarretem ou não o controle ou participação ativa na gerência de empresas no país receptor pelo investidor estrangeiro. Assim, empréstimos e financiamentos, ou a compra de participação acionária de tipo ou em volume que não implique estes tipo de controle são chamados investimentos de carteira (ou de portfólio), enquanto os investimentos diretos (ou de risco) são aqueles dos quais resulta a transferência de parte significativa de poder de decisão gerencial da empresa que emite o ativo a residentes no exterior” (FRITSCH et al., 1988: 1).

¹⁸ *Joint-venture* – “acordo entre duas ou mais empresas que estabelece alianças estratégicas por um objetivo comercial comum, por tempo determinado. As companhias concordam em unir seus recursos para o desenvolvimento de um negócio conjunto e dividem os resultados, sejam eles lucros ou prejuízos. Os recursos oferecidos pelas empresas podem ser capital financeiro, matéria-prima, tecnologia ou até mesmo mão de obra, conforme os termos das *joint-ventures*” (DICIONÁRIO FINANCEIRO, s.d.).

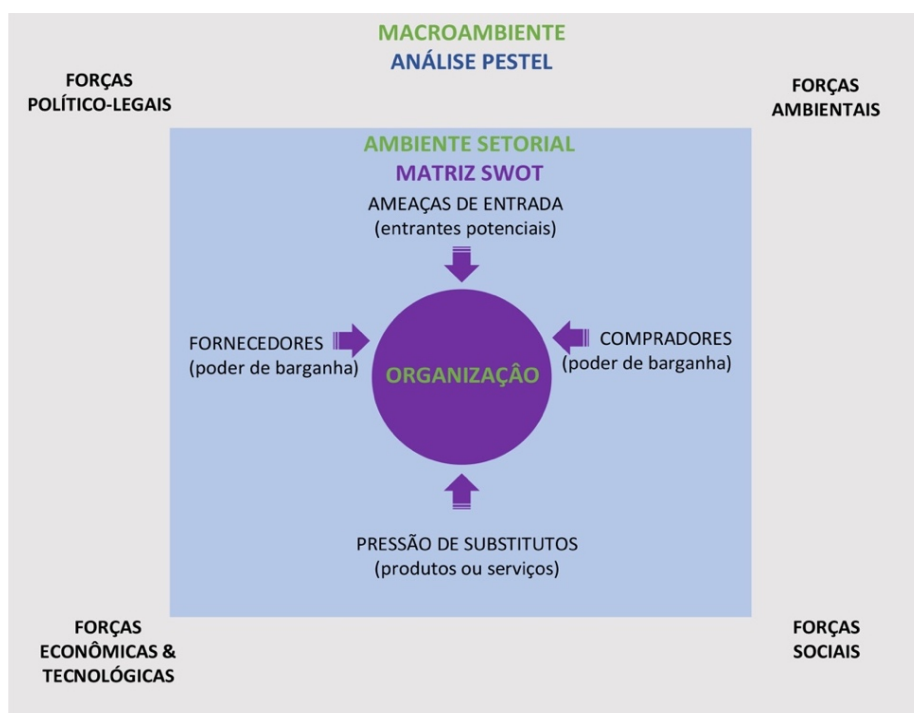
¹⁹ PESTEL Analysis: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal.

²⁰ SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

econômicos remetem a temas como “ciclos do negócio; crescimento atual e projetado; custos laborais; níveis e distribuição de rendimentos; impactos da globalização, da economia e de outras possíveis mudanças no ambiente econômico”. Os **fatores sociais**, pretendem identificar aspectos culturais como “crescimento populacional, cultura organizacional, atitudes em relação ao trabalho, poder de compra, questões éticas e religiosas, diversidade, imigração/emigração, demografia”, dentre outros. **Fatores tecnológicos** envolvem tecnologia da informação; propriedade intelectual; Internet; informação; legislação sobre tecnologia; comunicações globais e locais”, dentre outros. **Fatores legais** incluem a “atual legislação sobre produtos e serviços, processos e órgãos de regulação, regulamentação industrial específica e sobre concorrência”. E, finalmente, **fatores ambientais** versam sobre temas ligados à “ecologia e regulação ambiental” (CARVALHOSA, 2018).

Uma vez concluída a análise do ambiente externo é hora de se debruçar sobre a análise dos fatores internos (forças e fraquezas do mercado doméstico), e externos à empresa (oportunidades e ameaças do mercado internacional). Este conjunto de fatores se chama matriz SWOT. A visão integrada da análise PESTEL (macroambiente) com a matriz SWOT (ambiente setorial) é que irá determinar a viabilização, ou não, do processo de internacionalização da empresa.

Figura 2. Fatores fundamentais na decisão de internacionalização pelas empresas



FONTES: Adaptado de WRIGHT, KROLL & PARNELL, 2000 | PORTER, 1986: 23

1.3.4. Ferramentas que potenciam a Internacionalização

O estímulo determinante de qualquer organização a se aventurar no mercado externo é crescer. E crescer significa, basicamente, aumentar vendas, gerar clientes e maximizar lucros. Entretanto, interagir em um mundo tão interligado e dinâmico, obriga as empresas a repensar seu modelo atual de negócio e sua função no mercado global. Para isso, como já vimos, é essencial buscar o equilíbrio entre forças internas e externas da matriz SWOT, identificadas a partir da interação de suas competências centrais com as características do mercado que pretende operar. É importante ter em consideração que quanto maiores os riscos, mais distante se fica de um modelo de negócio internacional.

Por outro lado, ainda que perante uma estratégia consolidada não é possível subtrair todos os riscos associados ao processo de internacionalização. Muito menos medir seus custos com total garantia. Daí a importância da interação de ferramentas físicas e digitais que apoiem o curso de saída do mercado doméstico para o internacional promovendo a maximização da competitividade e adaptação da empresa no exterior.

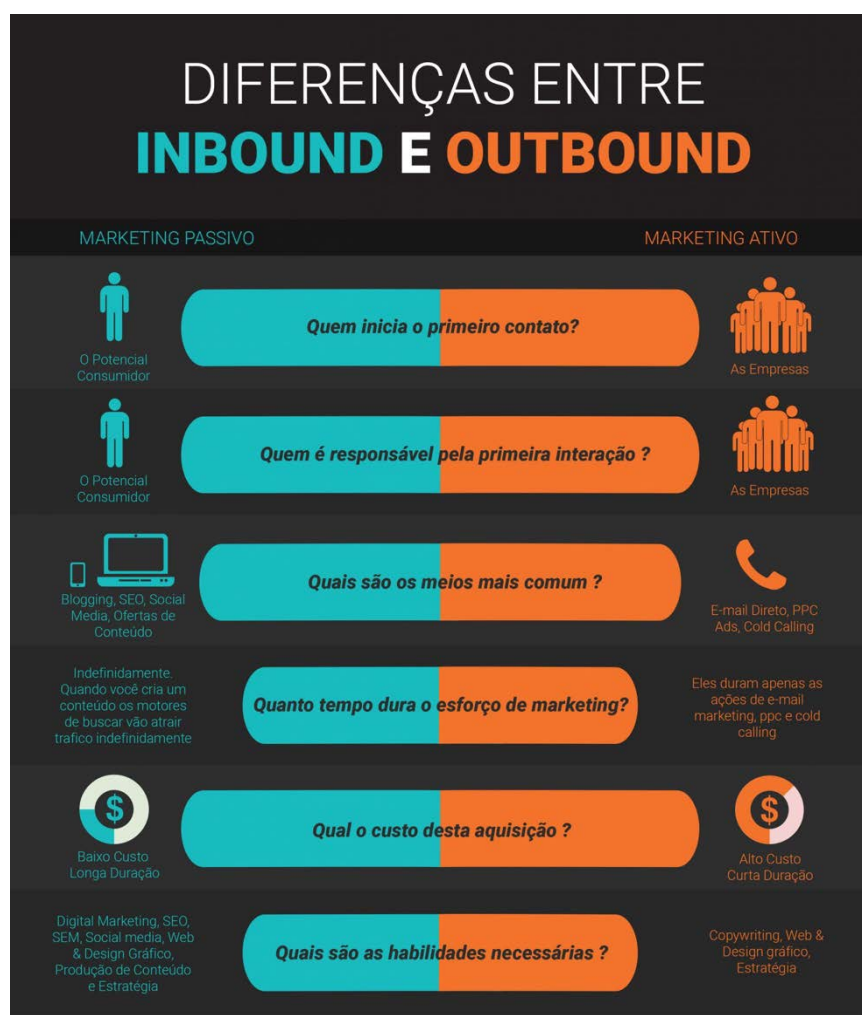
Hoje, graças à Internet e inúmeras associações (como a Lisboa FCE), há um vasto leque de opções voltadas para a promoção do mercado internacional. Consultores, missões, feiras, canais digitais ou mesmo apoio externo especializado podem ajudar ou até operacionalizar parte do percurso. “A responsabilidade e compromisso no processo de internacionalização tem de ser da própria empresa, [mas] um consultor pode indicar o caminho, acompanhar, orientar e construir pontes entre a oportunidade do mercado e a instituição” (PEREIRA, 2016).

Na última década, com o advento das plataformas digitais e com estas, do *social media*, muito se fala das novas formas de se interagir com as forças de mercado e de como este cenário levou o marketing a grandes evoluções e, as feiras profissionais, a grandes mudanças. A “comunicação de marketing transformou-se num diálogo bidirecional”: por um lado, pessoas partilham conteúdos e informações sobre produtos através de ferramentas *web*, muito difundidos pelos canais de *social media*. Por outro, participam de feiras e exposições mais especializadas, interagem presencialmente com gestores e vendedores mais qualificados em áreas específicas de seus interesses, e são impactadas por mails diretos, *outdoors*, *spots* televisivos, jornais e revistas segmentados por público (LOPES, 2012).

A estes dois processos de prospectar clientes, fazer negócios e gerar receitas dá-se o nome de *Inbound Marketing* e *Outbound Marketing*. O primeiro age passivamente. Se utiliza

de conteúdos de qualidade em canais *on-line* para chamar a atenção do consumidor, indiretamente, através de temas de seu interesse que sejam compartilhados. O segundo, ao contrário, age de forma ativa. Se utiliza de publicidade paga em meios para falar diretamente com consumidores na tentativa de influenciá-los a comprarem um produto ou serviço. Em resumo, “enquanto no *Inbound* você cria mecanismos para atrair clientes em potencial, no *Outbound* você identifica quem tem potencial para se tornar cliente e faz uma abordagem” (MOREIRA, 2015).

Figura 3. Diferenças entre *Inbound* e *Outbound* Marketing



FONTE: Rota Máxima, s.d.

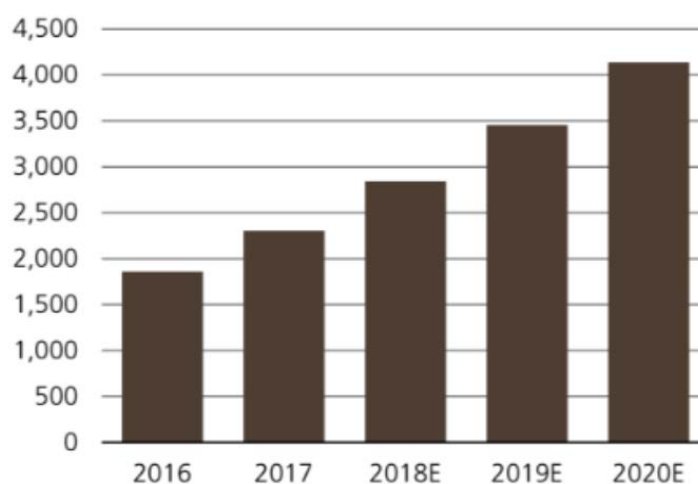
Voltando a temática da internacionalização, é importante perceber que tanto o *Inbound Marketing* quanto o *Outbound Marketing* – aqui representado pelas feiras internacionais, têm por natureza uma amplitude global. Isso porque é através destas duas

ferramentas que pessoas, hoje, pesquisam, interagem, consomem e compram em todo o mundo. Com a divulgação de conteúdos de qualidade que proponham soluções de natureza global, é possível, através do *Inbound Marketing*, despertar a atenção de pessoas em qualquer ponto do planeta, convertendo-as de visitantes a clientes potenciais,

“Num mundo com excesso de informação e escassez de atenção, além do crescimento do papel da Internet na vida quotidiana e profissional de todos nós, os métodos de *marketing inbound*, como o *marketing de conteúdo*, os *blogs*, o *Search Engine Optimization* (SEO) e o *social media*, entre outros, preenchem cada vez mais as necessidades, problemas e interesses das pessoas pelo mundo fora e, eventualmente, atraem clientes para o ecossistema do seu negócio” (LOPES, 2016).

Segundo dados do UBS Group AG – uma das principais empresas globais de gestão financeira com sede em Zurique (Suíça) – que conta com uma divisão de pesquisas de análise sobre temas globais, o mercado observa uma mudança significativa na forma como o consumidor realiza suas compras no varejo. A busca crescente por eletrônicos e eletrodomésticos através de ferramentas de *e-commerce*, revela a necessidade pela “compra inteligente (ou conveniente) – rápida e segura que economize dinheiro e tempo”. Graças ao aumento da penetração de *smartphones*, Internet, tecnologia e melhoria da conveniência do consumidor, “a expectativa de especialistas em *e-commerce* é de que o mercado *on-line* cresça no mundo entre 15% e 20% anualmente, ao longo dos próximos 10 anos” (Figura 3. SALUM et al, 2018).

Figura 4. Vendas do varejo (retalho) mundial geradas no canal *on-line*, em bilhões de dólares



FONTE: UBS GROUP AG, 2018

Estudos semelhantes parecem evidenciar infinitas possibilidades de se fazer negócios internacionalmente através de ferramentas de *marketing inbound* e *outbound*, tanto na modalidade ‘empresa para empresa’ – *Business to Business* (B2B), como entre ‘empresa

para consumidor’ – *Business to Consumer* (B2C). Munidos destas ferramentas, investidores podem se beneficiar de um portfólio diversificado de empresas, como mercados *on-line*, varejistas *on-line*, provedores de serviços de pagamento, empresas de logística, etc.

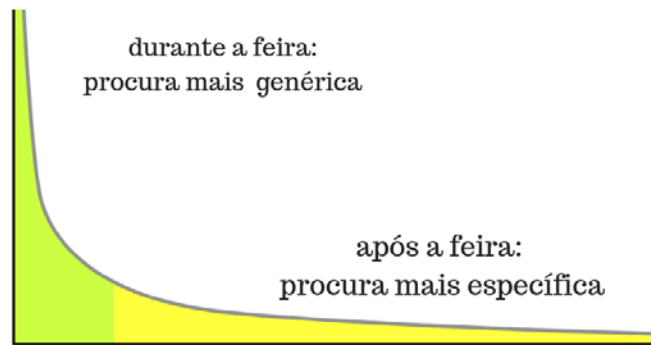
Apesar de muitos analistas da área terem e mente que o *outbound* marketing estaria fadado a “morrer na memória e nas estratégias de seus expositores e de seus visitantes” (LUMMERTZ, 2018a), por entenderem não produzir bons resultados financeiros, acreditamos que a inovação nos negócios não descarta o papel das feiras, antes, as integra. As duas estratégias se mostram eficientes desde que ajustadas às necessidades dos tempos atuais e futuros. Tal como o *inbound*, o *outbound* marketing também passou por transformações e hoje se baseia na alta segmentação e especialização de seu time de vendas, com comprovados ganhos de rentabilidade.

Contudo, para permanecerem vivas como ferramentas de prospecção de novos mercados, é indispensável que as feiras alimentem um canal permanentemente aberto com expositores e visitantes, “24 horas por dia, o ano inteiro, alcançáveis rápida e facilmente pelos *smartphones*, *tablets* e assemelhados. Feiras de cauda longa serão imprescindíveis nas estratégias de relacionamento profissional para vendas. (...) Não é uma feira virtual. É a virtualização das feiras existentes e consolidadas” (LUMMERTZ, 2018b).

Quer isso dizer que a incorporação da tecnologia deve ser vista não só durante a feira, mas sobretudo entre uma edição e a seguinte (aplicação do modelo “cauda longa”²¹), mantendo os dois públicos – compradores e vendedores – juntos e conectados. A inovação de negócios será frequentemente mais relevante na implementação que consiga fazer do contato físico – do *outbound* marketing, com a tecnologia – do *inbound*, uma só estratégia.

²¹ Também chamada de “Cauda Longa Marketing” ou “*Long Tail Marketing*”, esta estratégia de marketing – através de ferramentas de marketing digital – permite ao expositor expandir: (i) a diversidade de clientes (“grande parte dos estandes não é visitada por todos os compradores que comparecem às feiras, não porque não queiram, mas simplesmente pela falta de tempo disponível para visitar a todos”); (ii) a quantidade – com maior alcance de clientes de diferentes nichos que também fazem negócios dentro de suas áreas de interesse, (iv) a gestão de produtos e ou serviços, (v) e sobretudo estabelecer permanente contato com segmentos de mercados e consumidores interpelados durante a feira. Isso faz com que não se percam clientes, agilize os contatos, gere negócios e mantenham todos interconectados até a próxima edição (LUMMERTZ, 2018).

Figura 5. Feiras de Negócios com Cauda Longa



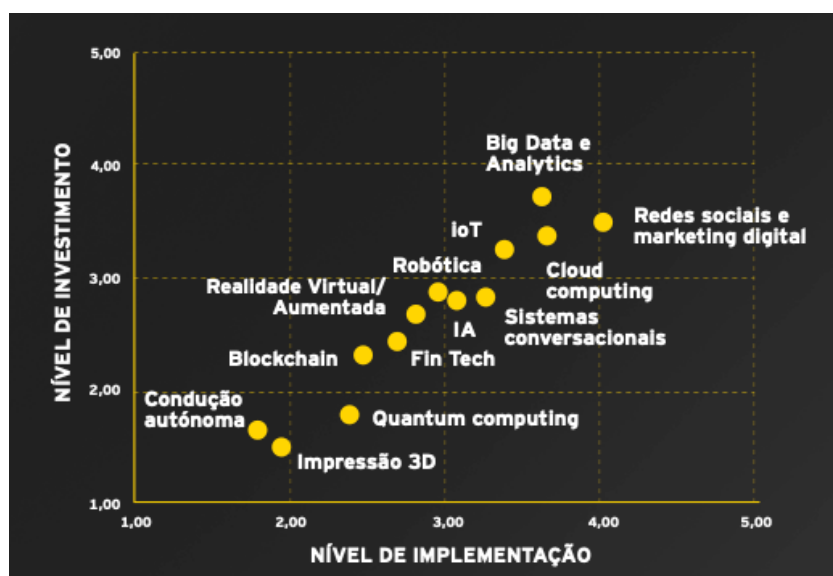
FONTE: LUMMERTZ, 2018b

1.3.5. Maturidade digital das PME portuguesas

Do ponto de vista das PME portuguesas, um recente estudo sobre maturidade digital promovido pela *Nova SBE Center for Digital Business* (*Nova School of Business & Economics*), da Universidade Nova de Lisboa, e pela consultora *EY* (*Ernst & Young*) – com uma amostra de 102 empresários (destes, 80% compostos por profissionais com cargos de Direção de Topo), revelou que a grande maioria das empresas toca em aspectos da transformação digital, mas sem o devido alinhamento com o escopo do negócio. Além disso, poucas são aquelas que efetivamente investem no desenvolvimento de tecnologia – apenas 35% dos participantes afirmam ter um nível avançado de implementação (**Figura 6. NOVA SBE & EY, 2018**).

“Além disso, muitas das empresas participantes demonstraram uma grande fé na capacidade de reagir com rapidez e, em caso de atraso, na capacidade de recuperar face à concorrência num prazo curto. O problema, salienta Bruno Padinha, não é este optimismo em si, mas a origem deste sentimento positivo generalizado, ‘que pode esconder problemas’. ‘A larga maioria entende que está mais avançada face à concorrência e são muito poucos os inquiridos que receiam não conseguir recuperar nos próximos cinco anos’, afirma o estudo. O que é preocupante é a hipótese de esse optimismo existir porque as empresas se comparam apenas aos concorrentes nacionais, sabendo pouco ou ignorando o que está a ser feito noutros mercados. Ou de esse optimismo resultar apenas de um ‘desvio de percepção’ típico das sociedades actuais: ‘É provável que a nossa percepção individual nos coloque sempre um pouco acima da média, o que não é estatisticamente possível’. Resultado: há empresas a não olhar para onde deviam. E quando o fazem, valorizam-se em demasia face às restantes” (NOVA SBE & EY, 2018, *cit.* por PÚBLICO, 2018)

Figura 6. Nível de implementação e de investimento previsto por tecnologia



FONTE: OBSERVATÓRIO DE IMPACTO DIGITAL EY, NOVA SBE, 2018 | **NOTA:** A FIGURA 6. revela que empresas portuguesas investem mais em tecnologias de Redes Sociais e Marketing Digital; Big Data e Analytics; Cloud Computing e IoT (Internet of Things). Entretanto, na maioria das tecnologias, os níveis de implementação reportados são relativamente baixos.

Estes movimentos dão o que pensar. Em um mundo cada vez mais aberto e conectado, pressões da concorrência internacional serão inevitáveis. Mais cedo ou mais tarde, PME portuguesas terão que enfrentar a entrada crescente de *players* em seu mercado doméstico, bem como transporem mercados mais complexos e competitivos no âmbito internacional.

Dados da IDC Portugal²² sobre as previsões digitais para o mercado nacional da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) evidenciam que em referência às organizações norte-americanas, por exemplo, Portugal segue com um acentuado desnível de transformação digital: 37% das organizações nacionais têm uma estratégia de transformação digital alinhada com o escopo de negócio, contra 50% dos Estados Unidos. Analistas entendem que, enquanto em 2021 mais da metade da economia mundial já esteja digitalizada, em Portugal, na mesma altura, apenas 30% o estará (IDC Portugal, 2018, cit. in IDG, 2018).

Desta forma, quer queiram, quer não, o marketing internacional e outras tecnologias digitais entram na agenda como instrumentos essenciais à expansão dos negócios, obrigando

²² Empresa líder mundial na área de inteligência de mercado, serviços de consultoria e organização de eventos para mercados de Tecnologias de Informação e Transformação Digital. A IDC elabora estudos sobre oportunidades, tendências tecnológicas e evolução dos mercados a nível global, regional e local em mais de 110 países.

a uma reavaliação – tanto por parte de organizadores de feiras, quanto pelas próprias empresas, de sua maturidade digital na oferta de serviços e estratégias de mercado.

PORTUGAL: POR UMA ECONOMIA SUSTENTÁVEL

2.1. OVERVIEW

A incorporação de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, despertou a economia nacional para uma crescente abertura ao exterior. Num primeiro momento verificou-se o desenvolvimento do mercado interno (consumo e investimento), a gerar um grande crescimento das importações, culminando com o rebento da crise em 2008²³. Já em uma segunda fase, em 2011, num cenário de forte retração da procura interna – impelida pelo Programa de Estabilização Financeira –, Portugal viu suas exportações alavancarem e, não obstante, começarem (a preços concorrentes), a ultrapassarem as importações.

Era a época do chamado ‘período de ajustamento’ imposto pelo *programa da tróika*²⁴ para regular o défice orçamental e evitar que Portugal entrasse em falência. Após um período conturbado com aumento de impostos, cortes nos salários, redução das pensões de funcionários públicos, e o disparar da taxa de desemprego (em consequência das novas medidas de flexibilização do mercado laboral), iniciou-se uma trajetória de recuperação económica. “Neste período, com milhares de pessoas no desemprego, o consumo interno colapsou, mas havia uma transformação mais ou menos silenciosa que continuava: a conquista do mercado externo” (PEIXOTO, 2019: 54).

2.2. O peso das exportações

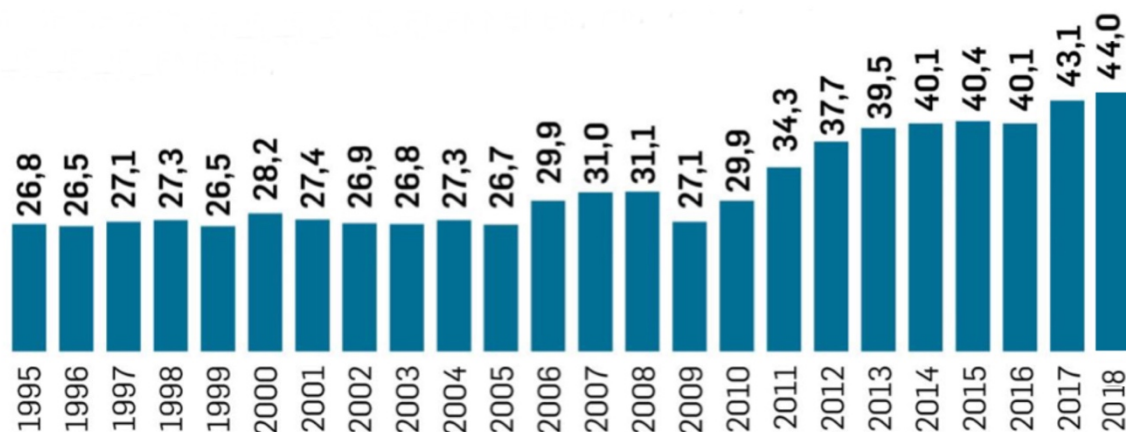
Em 2009, as exportações representavam apenas 27,1% do PIB, o valor mais baixo registrado na economia portuguesa desde o ano 2005 (**Figura 7**). As expectativas do governo

²³ Também conhecida como a ‘*crise do subprime*’, foi uma crise financeira internacional precipitada pela falência do afamado banco de investimentos americano *Lehman Brothers*, fundado em 1850. No decorrer, outras grandes instituições financeiras quebraram. De forma descontrolada, a crise atravessou o Atlântico, transformando a “Zona Euro numa crise da dívida soberana, expondo os países mais débeis financeiramente, Portugal incluído, e pondo mesmo em risco a sobrevivência da moeda europeia. O PIB da Zona do Euro teve uma queda de 1,5% no quarto trimestre de 2008, em relação ao trimestre anterior, a maior contração da história da economia da Zona (SILVA, 2017; REUTERS, cit. in UOL ECONOMIA, 2009)

²⁴ “A designação de “tróika” [ou tróica] foi capturada pelo conjunto das três instituições responsáveis por acompanhar os planos de resgate financeiro dos Estados-Membros que recorreram a programas de ajustamento. Esta tróika é composta pela Comissão Europeia, pelo Banco Central Europeu (BCE) e pelo Fundo Monetário Internacional (FMI)” (DICIONÁRIO TERMOS EUROPEUS, 2017). No caso português, foi o acordo de entendimento, celebrado em Maio de 2011, entre o Estado Português e as entidades da *tróika* para a concessão de ajuda financeira a Portugal no valor de 78 mil milhões de euros, com o objetivo de reequilibrar as contas públicas e fomentar o aumento da competitividade do País (PÚBLICO, 2011).

são que as exportações alcancem o peso de, no mínimo, 50% do PIB até 2025, mais 16 pontos percentuais em dezesseis anos (RIBEIRO, 2018, Diário de Notícias).

Figura 7. Peso das exportações totais no PIB (%)



FONTES: Adaptado de INE, cit. in DN, 2018. | Adaptado de Vieira, cit. in DN, 2019.

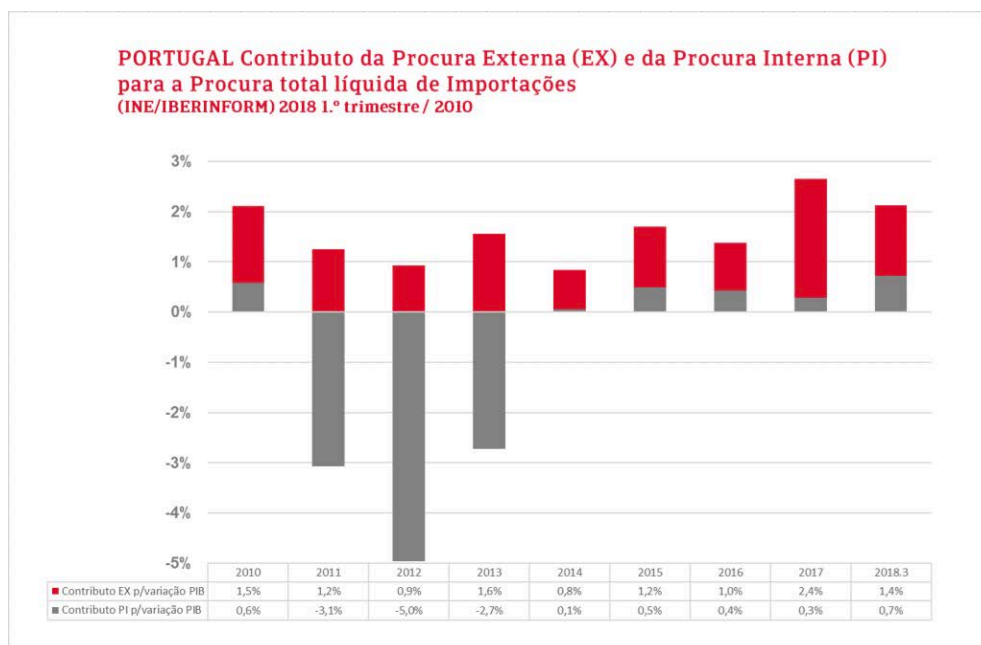
Neste contexto, à semelhança do comportamento da evolução da economia portuguesa no período pós-crise de 2009, as exportações de bens e serviços assumem um papel capital, qual seja, o de representarem seu principal fator de crescimento. Entretanto, apesar da convergência cada vez maior para uma trajetória de expansão econômica, um recente estudo publicado pelo Banco de Portugal (BP) sobre as projeções econômicas até 2021, revela que tensões comerciais no comércio global como (i) inflexão protecionista dos EUA com a entrada em vigor de produtos da China; (ii) desaceleração da atividade da indústria transformadora europeia e de um ciclo de tecnologia asiático; (iii) alterações na estrutura demográfica – redução e envelhecimento da população residente e europeia; (iv) maturação do ciclo econômico de parceiros de Portugal na zona euro; (v) desintegração europeia manifesta com o *Brexit*²⁵; (vi) a subida dos preços do petróleo; dentre outros, terão um impacto negativo nos fluxos comerciais do País. “Em particular antecipa-se uma diminuição da taxa de crescimento das importações globais para um valor que deverá ser significativamente mais baixo do que o da taxa de crescimento do PIB mundial e o mais baixo do período que se seguiu à Grande Recessão em 2009” (BP, 2019: 10).

Soma-se a este cenário, ou seja, o desenvolvimento das exportações, mas com riscos de desaceleração, a inquietação de Portugal perante a imprescindibilidade de ter de

²⁵ “Brexit é uma abreviação para *British Exit* (‘saída britânica’, na tradução literal para o português). Esse é o termo mais comumente usado quando se fala sobre a decisão do Reino Unido de deixar a União Europeia (BBC Brasil, 2019)

compensar e financiar as incapacidades de cobertura de sua oferta interna às demandas da procura interna²⁶. Significa dizer que quanto menos se exporta, mais dependente se fica do consumo interno e mais chances de se endividar para o satisfazer (**Figura 8**).

Figura 8.



NOTA: A FIGURA 8. ilustra o aumento das exportações (líquido de importações) que desencadeou, em 2017, o crescimento de 2,4% do PIB, do total de 2,6% (89,2%). A procura interna contribuiu com 0,3% (10,8%) para essa oferta interna, já deduzidas as importações que provocou. (INE/IBERINFORM, 2018: 5).

Segundo um recente estudo sobre a economia portuguesa publicado pela Iberinform Portugal S.A.²⁷, na última década verificou-se uma representação mais expressiva das exportações em detrimento da procura interna. Entretanto, para que Portugal não precise vir a importar para satisfazer o consumo interno, é necessário encontrar soluções inovadoras que aprofundem seu desenvolvimento e fomentem o aumento da procura interna através de um modelo autossuportável ou sustentável (IBERINFORM, 2018: 4).

“O contínuo crescimento das Exportações, em desaceleração, com aumento das suas quotas nas importações mundiais, continuam a manifestar a capacidade competitiva de Empresas Portuguesas e o seu contributo decisivo para a Economia Portuguesa, direta e indiretamente, mas necessitam ainda de um maior reforço político-económico, apesar da melhoria

²⁶ Procura Interna ou Demanda Interna é a soma das despesas de Consumo Final e de Formação Bruta de Capital efetuada por residentes de um país (pessoas, empresas e governo), em bens e serviços para consumo e investimento durante um certo período de tempo (geralmente a cada ano). Deve-se notar que a demanda interna é um indicador muito importante do grau de desenvolvimento e nível de bem-estar de um país, quando a Procura Interna cresce, a economia tende a crescer - com maior produção e emprego. Isso é, Procura Interna = Consumo Privado + Consumo Público + Investimento (ROLDÁN, s.d.).

²⁷ A Iberinform Portugal, especialista em soluções integradas e personalizadas de gestão de risco é filiada à Crédito y Caución - um dos principais operadores globais em seguro de créditos, com presença direta em 50 países. Mediante soluções de gestão nas áreas financeiras, de marketing, risco e recuperação de créditos, seus serviços possibilitam ainda a obtenção de relatórios de empresas em mais de 200 países ou territórios e acensão às maiores bases de dados de incumprimento bancários em Espanha, como o RAI e ASNEF Empresas (CASA DA ESPANHA, 2018).

verificada. A Procura Interna assente num conteúdo importado muito elevado (equipamentos, fundamentalmente automóveis) não é sustentável, só o será com uma substituição competitiva de importações, inclusive das originadas pelas exportações, o que se tornou muito mais claro nas opções de Política Económica de incentivo à Internacionalização” (IBERINFORM, 2018: 5)

Desta forma, diante de um modelo condicionado a seu mercado interno é preciso que o crescimento econômico seja maior do que o seu endividamento para o poder sustentar.

2.2.1. Travões do desenvolvimento

A narrativa da história portuguesa revela como este é um objetivo árduo de se alcançar. A atual política econômica focada no crescimento do PIB via impulso do consumo e investimento internos (seja por políticas laborais de estímulo ao emprego, remunerações e pensões; seja por políticas orçamentais com aumento da despesa pública e diminuição do imposto sobre rendimento familiar), são riscos inerentes que, hoje, se somam à inflexão da competitividade das exportações e da substituição competitiva das importações – todos em detrimento do desenvolvimento econômico. Em outras palavras, “induz sempre a um crescimento insustentável, sendo o sobre endividamento público e privado uma das suas manifestações” (IBERINFORM, 2018: 7).

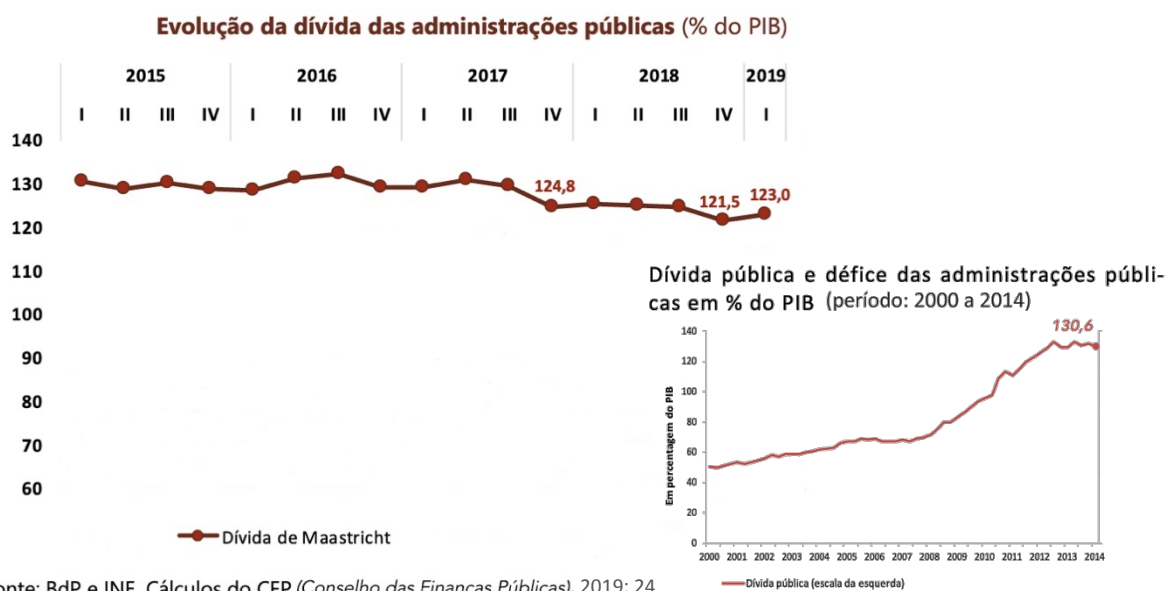
Nesta perspectiva, o ‘ajustamento’ pelo qual o País passou pode ser bem considerado um eufemismo diante da fragilidade das opções políticas da época. Impasses decorrentes da carência de financiamento da economia, no início da década, foram atenuados com o aumento das exportações e os empréstimos do Banco Central Europeu, possibilitando às sociedades não financeiras a capacidade de financiamento – notadamente com maior acesso pelas empresas exportadoras e, junto com isso, maior competitividade em relação às outras empresas. Entretanto, com o passar do tempo o que se revelou foi um Estado não reformado, manifestamente pelas opções de risco realizadas decorrentes da combinação do elevado endividamento público e da tributação sobre empresas e famílias.

Assim, o período mais penoso para empresas e famílias foi também o de maior intervenção do Estado, com aumento de cargas fiscais e cortes na área social. Combinados, tais elementos amplificaram os efeitos da crise, diminuindo a população ativa, o emprego e aumentando as insolvências. Apesar do crescimento econômico regido pela subida das exportações apresentar, em 2017, uma recuperação na diminuição da taxa de desemprego, bem como uma melhoria nos rendimentos das sociedades não financeiras, das famílias e das

administrações públicas, Portugal ainda encontra dificuldades em manter níveis de investimento que possibilitem otimizar o desenvolvimento futuro

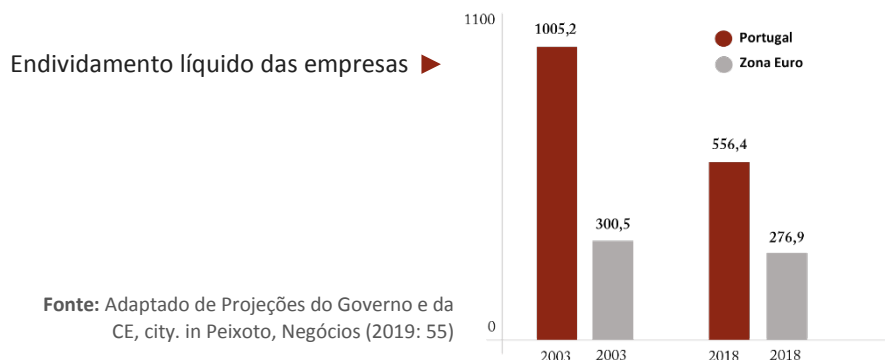
No primeiro trimestre de 2019 a dívida pública subiu para 123% do PIB. Este valor representa aumento de 1,5% do PIB face aos 121,5% do trimestre anterior, afastando-se da meta prevista pelo governo de 118,6% até o final do ano. Para cumprir a previsão anual neste período, o rácio da dívida pública terá de reduzir-se em 4,4 p.p. do PIB. Há ainda a questão do endividamento privado, que apesar de todas as iniciativas para controle da dívida continua a preocupar especialistas. Em 2018, as empresas portuguesas tiveram um endividamento líquido de 556,4% (já descontados os impostos). Este percentual representou um valor duas vezes maior do que a média registrada na Zona do Euro (Figura 9. CPF, 2019; PEIXOTO, 2019: 55, Jornal dos Negócios).

Figura 9.



Fonte: BdP e INE. Cálculos do CFP (Conselho das Finanças Públicas), 2019: 24

Fonte: Adaptado de BP, 2015: 1



Entretanto, se tudo ocorrer como espera o Executivo, o País ficará bem abaixo do pico registrado em 2014 (130,6% - **Figura 9**. BP, 2019), mas continuará no topo dos países com maior endividamento do euro, ocupando a posição do terceiro lugar (**Figura 10**. EUROSTAT, 2019).

Figura 10. Portugal no “top” 3 dos países mais endividados da Zona Euro (% do PIB)

Grécia	181,9%
Itália	134,0%
Portugal	123,0%
Bélgica	105,1%
Chipre	105,0%
Zona Euro	85,9%

FONTE: Adaptado EUROSTAT, 2019. | **NOTA:** A **FIGURA 10** ilustra os Estados Membros que se destacaram com maiores rácios de Dívida Pública (em percentagem do PIB) no 1º Trimestre de 2019: Grécia (181,9%), Itália (134,0%), Portugal (123,0%), Bélgica (105,1%) e Chipre (105,0%). Ainda segundo a EUROSTAT, no 1º trimestre de 2019, a Dívida Pública em percentagem do PIB no conjunto dos países da Zona Euro (EA19) situou-se em 85,9% (85,1% no 4º trimestre de 2018)

Em síntese, a história das últimas duas décadas não deixa dúvidas. Apesar da economia portuguesa ter desenvolvido e se virado para o exterior, fatores negativos continuam a impactar a evolução do investimento e da produtividade. Somente um modelo de crescimento mais sustentável assente na realidade de uma economia pequena como a de Portugal, mas independente e integrada num espaço multidirecional – aliando a valorização da procura externa com a recuperação gradativa da procura interna, é que conduzirá o País a um crescimento suficientemente vigoroso que permita a convergência dos portugueses com o nível de vida dos países mais desenvolvidos do euro. Nesta direção, o turismo se revela como o grande setor exportador português.

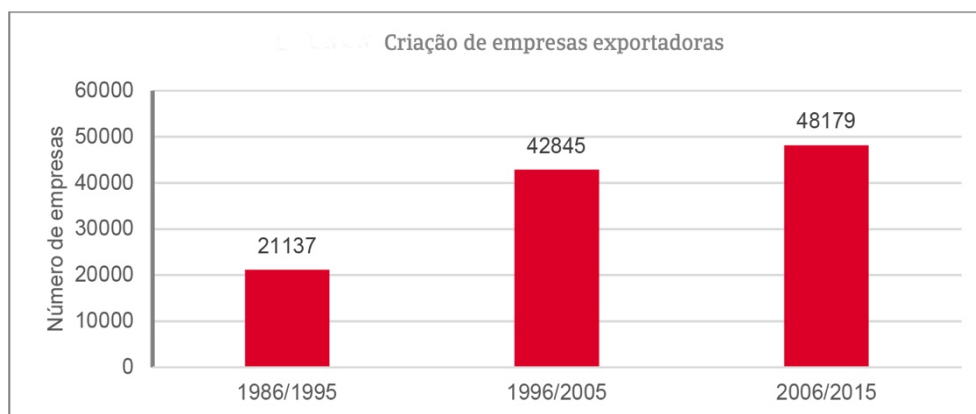
2.2.2. O perfil exportador

Uma vez discorrido sobre a importância do papel das exportações para o desenvolvimento sustentável da economia portuguesa, é hora de verificarmos o perfil das empresas exportadoras que as sustenta. Segundo estudo publicado pelo Iberinform (2017: 3) sobre o novo modelo de crescimento da economia portuguesa nas duas últimas décadas, as

empresas nacionais não financeiras que o suportam apresentam o seguinte perfil: (i) são majoritariamente pequenas e microempresas; (ii) têm maior taxa de exportação e menor dependência do mercado interno; (iii) têm maior produtividade; (iv) têm menor risco económico; (v) têm maior rentabilidade e menor risco financeiro (menor endividamento e maior autonomia sobre custos de financiamento).

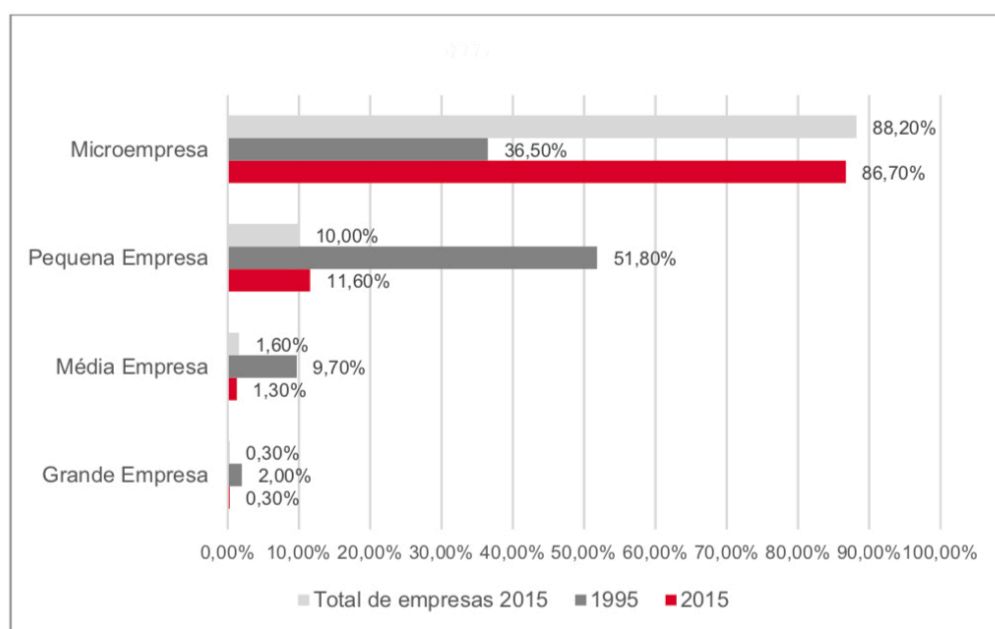
Os números reforçam a importância do perfil das PME portuguesas para a evolução do crescimento das exportações. As empresas exportadoras – qualificadas como as empresas que no período destas duas décadas tiveram pelo menos um ano de atividade exportadora, foram constituídas, majoritariamente, após a integração de Portugal à CEE, em 1986. A partir desta data, gradativamente, foram constituídas 112.161 empresas, o que equivale a dizer 88,6% das exportadoras – 16,7% no período de 1996/1995; 33,8% no período 1996/2005 e 38% no período de 2006/2015 (**Figura 11**. IBERINFORM, 2017: 11).

Figura 11



FONTE: Iberinform | Gabinete de Estudos e Análises | Maio 2017

Na amostragem, a dimensão das empresas exportadoras de 1995 – menos representativa, tem um peso maior de pequenas empresas (51,8%), do que em 2015, onde as microempresas são mais relevantes (86,7%, **Figura 12**. IBERINFORM, 2017: 12).



FONTE: Iberinform | Gabinete de Estudos e Análises | Maio 2017

Neste contexto, o que se observa é que apesar da economia portuguesa ainda estar condicionada ao seu mercado interno, há um seguimento de empresas não financeiras que “continua a ter na procura externa, seja no estrangeiro, seja em Portugal, por exemplo, por via do turismo (ou de exportações de serviços), o seu grau de liberdade para a geração, reprodução e acumulação de futuros fluxos de valor e de caixa” (IBERINFORM/AICEP, 2018: 4).

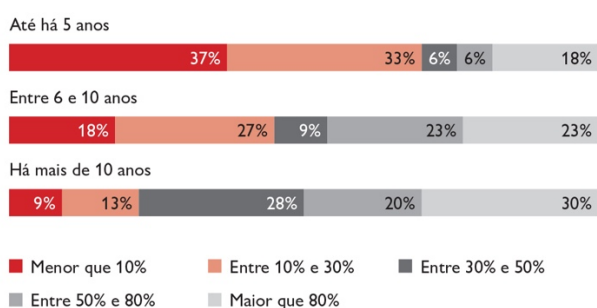
Isto posto, verifica-se que os resultados sustentam, mais uma vez, a exportação – em suas diferentes modalidades, como o principal modelo de internacionalização utilizado pelas PME portuguesas. Segundo o mais recente inquérito anual divulgado pelo Observatório Insight²⁸ (2018) – com uma amostra de 288 PME portuguesas internacionalizadas promovido, desde 2016, pela Câmara do Comércio da Indústria Portuguesa (CCIP) em colaboração com o e-Monitor²⁹ – “mantém-se a ideia de que, para empresas de menor dimensão, exportação é o modelo único possível de internacionalização”. Já para as mais antigas, de maior proporção (há mais de 10 anos atuando no mercado externo), a atividade exportadora representa, desde logo, mais de 50% de participação do volume total de

²⁸ “O InSight foca-se no subconjunto do tecido empresarial exportador com- posto por Pequenas e Médias Empresas, um número percentualmente muito expressivo do total de empresas exportadoras, mas que não tem um contri- buto proporcional para o total das exportações” (Insight, 2018)

²⁹ “E-Monitor: Plataforma de investigação, criada e desenvolvida pela Return on Ideas, assente na exis- tência de um painel de decisores pertencentes ao tecido empresarial Português, com base no qual se desenvolve, de forma sistemática, um conjunto de produtos de conhecimento sobre a realidade das micro, pequenas e médias empresas em Portugal” (www.e-monitor.pt | Insight, 2018).

negócios. Na pesquisa, comprova-se ainda o percentual de 46% para as empresas internacionalizadas entre 6 e 10 anos; e 24% para aquelas com negócios no exterior há menos de 5 anos. Desta forma, constata-se que à medida que o estágio de internacionalização avança, o peso desta atividade passa a ser mais representativo no volume total de negócios das PME. (**Figura 13**).

Fig.13 Representatividade da actividade internacional no Volume de Negócios das empresas por estágio de internacionalização (N = 288)



FONTE: Insight, 2018

Finalmente, se as duas últimas décadas registraram um processo progressivo de ‘desnacionalização’ de diferentes setores da atividade econômica, o último triênio representou a consolidação dos modelos de internacionalização. De uma motivação quase circunstancial, em 2016, a compensar falhas do mercado interno; passa-se, a partir de 2018, a conscientização de novas prioridades estratégicas. Para tanto, assume a internacionalização a função de um dispositivo geoeconômico e geopolítico fundamental a compensar as insuficiências de uma pequena potência periférica, através de sua presença e influência nos centros periféricos de decisões globais.

Deste modo, entende-se a importância das enunciações acima como substanciais a compreendermos o objeto de estudo – *O Papel das Feiras na Diplomacia e Internacionalização da Economia Portuguesa*. Após a revisão da literatura dos movimentos da atividade diplomática ao longo da história, das práticas de internacionalização e do contributo das PME para o novo modelo de crescimento da economia portuguesa, pretender-se-á, de forma sustentada, analisar as atividades da Lisboa FCE e, por conseguinte, responder a pergunta de investigação – *De que forma a competitividade global, as mudanças tecnológicas e as novas estratégias de internacionalização estão a afetar as feiras de negócios como o modelo padrão de acesso ao mercado externo pelas PME portuguesas?*

LISBOA FEIRAS CONGRESSOS E EVENTOS – ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL

3.1. OVERVIEW

A Lisboa Feiras Congressos e Eventos (Lisboa FCE) é uma pessoa coletiva de direito privado sem fins lucrativos, políticos ou religiosos, dotada de personalidade jurídica. Possui uma estrutura associativa de âmbito empresarial das mais representativas e prestigiadas da sociedade portuguesa, perseguindo objetivos de reconhecimento público para o atendimento das necessidades e desenvolvimento do tecido empresarial português³⁰.

Coligadas a Lisboa FCE estão as empresas Feira Internacional de Lisboa (FIL), Centro de Congressos de Lisboa (CCL) e PT Meeting Center.

Empresa do Grupo Fundação AIP, a Lisboa FCE / Associação Empresarial tem como escopo a promoção de ações que dinamizem o crescimento das PME portuguesas, não só no mercado nacional, como também na internacionalização de negócios com elevado potencial. Para tanto, utiliza-se de uma pluralidade de estratégias económicas e políticas ao alcance das empresas nacionais, ofertando-lhes suporte e direcionamento necessários às projeções futuras de suas áreas de influência.

Para além das ações de internacionalização da economia e da organização, gestão e acolhimento de feiras, certames, exposições e eventos nacionais e internacionais, o principal objetivo da Lisboa FCE é potenciar as ações da Associação Industrial Portuguesa / Câmara de Comércio e Indústria (AIP-CCI), Entidade que lhe deu origem e sobre a qual abordaremos mais detalhadamente a seguir. A AIP, fundada em 28 de Janeiro de 1837, é uma Associação de âmbito nacional que, em parceria com o Governo Português, apoia as empresas portuguesas no mercado externo, seja no âmbito das missões empresariais, seja na sua aproximação com inúmeras instituições internacionais: Confederação das Empresas Europeias (Business Europe); *European Association of Craft, Small and Medium-sized*

³⁰ As informações presentes neste capítulo estão disponíveis e podem ser consultadas nos sites da *Associação Industrial Portuguesa* (AIP): www.aip.pt/; da *Fundação AIP*: <https://fundacaoaip.pt/>; da *Feira Internacional de Lisboa (FIL)*: <https://www.fil.pt/>, e do *Centro de Congressos de Lisboa (CCL)*: <https://lisbonvenues.pt/> (consultados em 13 de Julho, 2019). Do mesmo modo, foram recolhidas informações da *Edição Comemorativa dos 170 anos da Associação Industrial Portuguesa* – redigida pela Professora Doutora Maria Regina Faia Martins Salvador (2008); e de *entrevista* concedida pelo Diretor-Geral Adjunto da Lisboa Feiras Congressos e Eventos, Doutor Pedro Braga, em 10 de Julho, 2019 (Apêndice A deste trabalho).

Enterprises (UEAPME); a *Business and Industry Advisory Committee to the Organisation for Economic Cooperation and Development* (BIAC/OECD), e a Associação Ibero-Americana de Câmaras de Comércio (AICO).

Neste intuito, a Lisboa FCE, através da Fundação AIP, interage com a agência de investimento internacional do Governo Português – a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), tanto para a promoção das capacidades económicas e desenvolvimento interno de produtos portugueses, quanto para as ações com maior envergadura ao comércio externo, nomeadamente a chamada “Área de Internacionalização” ou “Negócios Internacionais” – que corresponde aos projetos/missões da Fundação AIP, cofinanciados pela UE, na promoção das estratégias de internacionalização das PME portuguesas.

Desta forma, mesmo não sendo uma entidade pública, a Lisboa FCE oferece um contributo importante à criação de uma cadeia de valor (como maximização de lucros, minimização de custos de aquisição, produção e vendas, dentre outros), para o desenvolvimento das competências das empresas portuguesas e sua competitividade no mercado internacional.

3.2. HISTÓRIA E CONSTITUIÇÃO

O projeto da Lisboa-FCE nasceu da Associação Industrial Portuguesa (AIP) / Câmara de Comércio e Indústria – uma entidade privada e sem fins lucrativos, fundada em meados do século XIX por empresários e homens do comércio, da indústria e da ciência. Precursora das primeiras manifestações do associativismo empresarial português, a AIP – juntamente com associações empresariais regionais, desde sempre contribuiu para o progresso das empresas e das associações a ela filiadas, nos domínios técnico, económico, comercial, associativo, cultural e social.

Entretanto, apesar da fundamental importância desse conjunto, seu papel não se reduzia aí. Como organização que representava (e representa) os interesses coletivos dos empresariados, a AIP, ao longo da sua história, procurou desenvolver uma diplomacia corporativa internacional, fazendo do associativismo empresarial um elemento impulsionador da industrialização e da abertura de Portugal ao mundo.

Entre tantos exemplos de cooperação internacional nos quais a AIP esteve presente – só para citar alguns, a adesão de Portugal, em 1959, à Associação Europeia de Comércio

Livre (EFTA); o apoio à emigração, ao turismo e abertura à África nos anos 60; a integração com o mercado europeu, aqui representada na assinatura do Acordo de Comércio Livre, em 1972, com a então CEE; dentre outros –, destaca-se o papel das feiras e exposições. Desde seus primeiros passos, a AIP enxergava nestes eventos seu grande potencial para o desenvolvimento da economia regional e internacionalização das empresas portuguesas.

Foi assim que em 1949, suscetível ao desenvolvimento da atividade industrial, do desejo de renovação do empresariado fabril e da valorização da economia nacional, a AIP promoveu a 1ª Feira das Indústrias Portuguesas (FIP), na Praça do Império, em Lisboa.

A partir da década de 50, com o crescimento do comércio internacional e dos movimentos de integração europeia, o mercado externo tornou-se o caminho preferencial de dinamização da economia portuguesa, e as feiras, o método mais eficiente e versátil de promoção comercial.

Curiosamente, este período suscitou um conjunto de fatores que acabaram por criar um ambiente fértil aos primeiros estudos na área do marketing. Na medida em que as feiras representavam o espaço de consonância para a exposição e demonstração de produtos e serviços, o marketing, desde então, passou a constituir um instrumento de venda indispensável, fazendo-se sentir, cada vez mais, tanto nos meios acadêmicos quanto empresariais.

Com a constatação do impulso que a projeção da FIP trazia para o desenvolvimento industrial português, a AIP decidiu criar um espaço com instalações permanentes para este fim. Assim, em 1957, foi inaugurado o *Palácio de Exposições da Junqueira*, na localidade de Junqueira/Belém. As novas instalações, em terreno assegurado pela Câmara Municipal de Lisboa, reforçaram o patrimônio urbano da Capital e dotaram o País de estruturas inéditas.

Finalmente, em desenlace ao sucesso que a FIP alcançou desde a sua primeira edição somado às novas conjunturas político-econômicas expressas com o alinhamento de Portugal à EFTA, a AIP lança, em 09 de junho de 1960, a Feira Internacional de Lisboa (FIL).

3.2.1. Da Fil de 1960 aos nossos dias

Se a AIP é uma das primeiras expressões do associativismo empresarial português, a FIL como precursora das maiores feiras industriais da era moderna é o símbolo desta grande

vertente. De exposições generalistas – com todos os tipos de indústria, comércio e serviços, aos salões monotemáticos dos grandes mercados consumidores, a FIL, desde a sua criação não parou de crescer e introduzir diversas mais valias nas próprias realizações, despertando o interesse de milhões de visitantes e expositores de todas as partes do mundo. Estes passos foram um contributo inestimável para a internacionalização e desenvolvimento da economia nacional.

A realização da Exposição Mundial de 1998 traria para Lisboa, por iniciativa e colaboração direta da AIP, mais uma oportunidade de progresso. No final de 1994, a AIP e a Sociedade Parque Expo'98³¹ firmaram um protocolo em que comprometia alienar à AIP os terrenos e os edifícios da área internacional Norte da Expo'98, localizada no limite oriental da Cidade, junto ao rio Tejo. Em Agosto de 1995, o Parque Expo'98 e a AIP assinaram o acordo regulador da construção do Centro de Exposições de Lisboa (CEL) e da constituição da Associação Parque Atlântico (APA) – associação sem fins lucrativos, integrada na estrutura da AIP, responsável pela gestão do CEL e, mais tarde, pelo parque das feiras na zona da Expo, em Lisboa.

Um ano mais tarde, a FIL é transferida para as suas novas instalações no Parque Expo – uma região de evidente projeção internacional e qualificação urbanística. No local, foram construídos diversos pavilhões, além de outras estruturas que permanecem, até hoje, ao serviço de habitantes e visitantes, integrados no que mais tarde se designaria *Parque das Nações*. Desta forma, Portugal passou a dispor de instalações cuja dimensão, arquitetura, localização e funcionalidade lhe permitiram consolidar sua posição na arena dos grandes eventos internacionais.

O espaço na Junqueira foi então remodelado. De *Centro de Congressos da FIL* passou a ser designado como *Centro de Congressos de Lisboa* – uma área ampla, moderna que agora contava com mais três pavilhões distribuídos em 10 mil metros quadrados, colocando Lisboa no topo do ranking entre os primeiros destinos mundiais de Congressos e Reuniões Internacionais.

Em 20 de Dezembro de 2010, de uma alteração em sua denominação e objeto social, a APA passa-se a chamar *AIP – Feiras Congressos e Eventos (AIP-FCE)*. A referida alteração desenvolveu-se em um momento de reestruturação da AIP-CCI para integrar em

³¹ Empresa certificada que, na época, apoiava o Governo na recuperação, requalificação, organização e execução de eventos de relevância nacional

uma única entidade as atividades econômicas decorrentes das feiras, dos congressos e das relações internacionais.

Na sequência, ocorre, o que na linguagem empresarial, se chama *spin-off*³². A AIP decide fazer uma separação entre a parte associativa e a empresarial, dando origem a criação da Fundação AIP. Ou melhor: a AIP permanece com a parte associativa e a Fundação com a empresarial. Em síntese, para além da persecução de determinados fins que permeiam ambas as Entidades, a forma como se dá a promoção da internacionalização é, hoje, diferente. A primeira promove a internacionalização das empresas e de seus associados independentemente de seu valor acrescentado. A segunda, ao contrário, obedece a um modelo de negócio. Acompanha as empresas em seus processos de internacionalização sempre e quando estejam ligadas – como clientes ou expositoras, a seus eventos domésticos.

Assim, em outubro de 2015, a AIP-FCE volta a alterar a denominação, passando a designar-se Lisboa FCE / Associação Empresarial.

3.3. Missão, Visão e Valores

A Lisboa FCE, na qualidade de subsidiária integral da empresa matriz – a Fundação AIP, tem por missão promover o progresso econômico e social de Portugal em articulação com entidades públicas de apoio às empresas e às estruturas associativas empresariais.

Tem ainda, por finalidade, propiciar condições para o aumento da produtividade e da capacidade competitiva das empresas portuguesas; facilitar negócios por intermédio da organização de feiras e do acolhimento de eventos de terceiros, e promover a difusão do conhecimento e do saber com intuito de contribuir para uma melhor performance financeira das organizações e para o desenvolvimento das atividades estatutárias.

Na prossecução das suas atividades a Lisboa FCE espera ser reconhecida como:

1. Líder nacional na organização de feiras, congressos e eventos;
2. Referência internacional na organização de feiras, congressos e eventos.

Com este propósito, a Lisboa FCE procura desenvolver uma relação dinâmica com a comunidade empresarial, atuando como um agente transformador, modernizador e promotor

³² Processo de cisão entre empresas e o surgimento de uma nova empresa a partir de um grupo que já existe (SIGNIFICADOS, 2013).

da cadeia de valor da economia portuguesa. Deste modo, a atividade da fundação AIP alicerça-se em torno de cinco valores estratégicos:

1. Responsabilidade social, ética empresarial e solidariedade, como base estruturante da relação empresarial;
2. Excelência: garantir um serviço com qualidade e eficiência. Fazer sempre o melhor;
3. Inovação: buscar, continuamente, por novas ideias, processos e soluções. Formar futuro;
4. Espírito de equipe: trabalhar com entusiasmo para vencer em equipe. Todos somos um;
5. Promoção do desenvolvimento sustentável – responsabilidade social e ambiental

3.4. As atividades e iniciativas da Lisboa FCE

As atividades desenvolvidas pela Lisboa FCE, nomeadamente empresariais, têm por escopo o apoio qualificado na internacionalização das empresas portuguesas e no estímulo à competitividade e rentabilidade de seus produtos industriais. Neste pressuposto, usufrui de expressivo capital gerencial e operacional, evidenciado pelo maior e mais moderno parque de feiras do País e potencializado por uma extensa rede de contatos oficiais e empresariais.

Significa dizer que a Lisboa FCE acompanha e atende a um conjunto de necessidades das empresas portuguesas através da organização de missões internacionais e planejamento de ações empresariais. Nesta intenção, concebe e realiza feiras, certames, exposições, seminários, workshops, congressos e eventos em Lisboa e no mercado externo. Contempla assim, ações de promoção nacionais e internacionais, tendo por objetivo o aumento do volume de negócios das empresas no exterior, bem como o aumento da competitividade das PME no mercado nacional.

Para além das ações de promoção internacional realizadas no estrangeiro, a Lisboa FCE se dedica a produção de eventos dirigidos a profissionais (potenciais importadores), em território nacional. Com isso, cria-se oportunidades de negócios com o estreito objetivo de valorização da oferta interna em mercados internacionais.

Como elemento agregador dessa atividade internacional, foi criado, em 2011, o *Clube Portugal Exportador*. Trata-se de um evento multisetorial em que anualmente, num só dia e num só lugar, a FIL reúne um conjunto de entidades nacionais e estrangeiras com

vistas ao incremento das oportunidades de *networking* e promoção de novos negócios e parcerias em mercados específicos. Participam do evento empresas de consultoria, bancas, sociedades de advogados, entidades oficiais e empresariais com experiência no mercado internacional. Em um curto período de tempo, as PME portuguesas acendem a uma informação vasta e especializada por mercados, setores e outros temas ligados às estratégias de internacionalização.

O projeto se direciona a uma abordagem direta a 26 mercados localizados nos continentes africano, europeu, asiático e americano. Os critérios seletivos são baseados nas perspectivas e oportunidades de negócios no exterior que convirjam com potenciais meios multiplicadores e facilitadores de acesso à mercados terceiros pela comunidade lusófona. A cada ano um conjunto diferente de mercados-alvo – quer por países, quer por setores, é escolhido.

As ações de promoção internacional acima referidas, abrangem também as missões empresariais que fazem parte da área de “Negócios Internacionais” da Lisboa FCE. Nos últimos anos mais de dez missões empresariais – sobretudo, mas não exclusivo, em mercados africanos, já foram realizadas. Neste período, a Lisboa FCE foi responsável pela presença de Portugal em 50 certames internacionais, espalhados pelos continentes africano, norte-americano, europeu e asiático, envolvendo mais de 650 empresas³³.

A Lisboa FCE promove, ainda, iniciativas institucionais mediante a interação com representantes do Governo, da Câmara Municipal, agências de investimento internacional (como a do Estado Português, a AICEP), entidades públicas e representativas do setor, além de grandes *players*³⁴, tudo com o propósito de tentar resolver questões do mercado e agir para o bem comum das PME portuguesas.

Além das atividades feriais produzidas pela própria Lisboa FCE, encontra-se a organização de eventos de terceiros. O de maior envergadura é, sem dúvida, o Web Summit – a maior cimeira tecnológica do mundo. Em novembro do ano passado (2018), já na sua terceira edição (sediada nas instalações da FIL), a cimeira reuniu 69.304 participantes de 159 países, mais de 1.200 oradores, 1.500 investidores e 2.600 jornalistas³⁵. O sucesso do evento foi tanto, que elevou Portugal a se posicionar como um país-marca, criador de

³³ Dados retirados de documentos internos da Lisboa FCE.

³⁴ Grandes investidores e/ou grupos que repartem seu conhecimento no mercado crescente situado em uma região que não é tão atraente pelo mercado, porém há grande potencial lucrativo (MEUS DICIONÁRIOS, s.d.).

³⁵ Dados retirados de documentos internos da Lisboa FCE.

tecnologia no mundo. E não só isso. Para além da promoção turística (e das receitas), trouxe ainda empreendedores, investidores, *players*, incubadoras e *startups* que acabaram por sedimentar o caminho do País rumo a era da digitalização e de uma ainda maior qualidade de vida.

Neste sentido, iniciativas como informação sobre diferentes mercados; promoção de contatos, parcerias e investimentos; recepções de delegações internacionais (quer institucionais, quer empresariais); organização de grandes cimeiras empresariais (como o *Web Summit*), dentre outras, são atividades regulares e relevantes na área de internacionalização da Lisboa FCE, tanto para a sensibilização da comunidade empresarial portuguesa como para o estabelecimento de contatos com os principais *stakeholders*³⁶ institucionais e empresariais destes mesmos mercados.

Com este intuito, as principais feiras organizadas pela Lisboa FCE são:

1. Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL)

Parceria com as principais entidades do setor do turismo, especialmente a Transportes Aéreos Portugueses (TAP), Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (APAVT) e Turismo de Portugal (TP).

2. Portugal Smart Cities Summit

Oportunidades para refletir sobre o futuro da organização das cidades no mundo. Especialistas nacionais e internacionais partilham o que de mais inovador está a ser feito em cada uma das suas empresas e entidades.

3. Nauticampo

Dedicadas às áreas da náutica de recreio e camping. Uma das exposições mais antigas da FIL.

4. Tektónica

Parceria com a ordem dos arquitetos mobilizando dezenas de jovens profissionais na apresentação de seus trabalhos.

5. Segurex

Soluções para vigilância.

³⁶ Público estratégico ou parte interessada – pessoas físicas ou jurídicas que direta ou indiretamente são afetadas pelas atividades de uma empresa ou organização e que, em contrapartida, também exercem sobre ela algum tipo de influência (MEUS DICIONÁRIOS, s.d.).

As principais atividades³⁷ organizadas pela área de *Negócios Internacionais* da Lisboa FCE são:

1. Estudos de mercado espelhando as oportunidades identificadas;
2. Sensibilização e divulgação do programa oferecido pela Lisboa FCE;
3. Seleção de empresas com perfil exportador;
4. Levantamento de necessidades específicas junto às empresas participantes;
5. Identificação de potenciais parceiros para o desenvolvimento de projetos de exportação e/ou investimento;
6. Planejamento e operacionalização da ação junto aos parceiros;
7. Recolha de informação específica e preparação de dossier de mercado;
8. Organização logística e preparação do catálogo;
9. Preparação das agendas individuais quando previstas missões de prospecção e/ou reuniões B2B;
10. Execução: implementação e acompanhamento
11. *Follow-up* e implementação de eventuais atividades complementares;
12. Avaliação de resultados. Impacto.

3.5. Os desafios dos novos tempos

As reminiscências das dificuldades sentidas no mercado interno por conta dos anos de chumbo da grande crise econômica e financeira – descritas ao longo deste trabalho, constituíram uma oportunidade para o crescimento dos serviços de apoio às empresas, mas também representaram novos desafios para a Lisboa FCE.

Com a crise, muitas empresas tiveram que crescer “a força” e a internacionalização deixou de ser uma opção para se tornar uma necessidade. Com base na entrevista com o Diretor-geral Adjunto da Lisboa FCE, Doutor Pedro Braga (Apêndice A), do ponto de vista financeiro, as empresas sofreram uma alteração substancial em seus rendimentos que, por sua vez, evidenciaram a necessidade de mudanças em seu portfólio de negócios. Nas palavras de Braga, “muitas colapsaram e outras tantas concentraram suas atividades econômicas no mercado externo”. Acredita que, hoje, 70% a 80% da atividade econômica do País está concentrada no exterior – contra 20% a 30% em território português. Isso faz com que, no seu entender, o investimento de muitas empresas perca força para a promoção

³⁷ Lista de atividades retirada de documentos internos da Lisboa FCE.

de seus produtos e serviços no mercado interno, o que indica a obrigatoriedade de readaptação das feiras a este novo contexto.

Do mesmo modo, com um nicho (segmento de público) de amplitude global, as necessidades dos expositores são cada vez mais complexas e sujeitas a mudanças. As ameaças externas também são naturalmente maiores. Em entrevista concedida em 31 de maio de 2019, o Gestor de Mercado Sênior da Rede Externa e Institucional da AICEP Portugal Global, Doutor Luís Carmo Reis, destaca que, atualmente “há um movimento, uma dinâmica, onde grandes feiras na Europa estão a substituir outras, a ganharem espaço”. Esclarece que as feiras portuguesas, por norma, não possuem “sequer dimensão Ibérica, quanto mais europeia”. Assim, presume que a nova conjuntura gera mais dificuldades para o setor português de se impor: “as feiras nacionais tenderão a diminuir de número e as que sobreviverem terão que se adaptar e se limitar a um alcance mais regional”. Reis é taxativo: “o único caminho que vejo, hoje, para as nossas feiras abrirem espaço no mercado externo é trabalhar a diferenciação – ofertar algo singular ao que se apresenta lá fora” (Apêndice D).

Ninguém duvida que a Lisboa-FCE detém um conhecimento profundo da realidade empresarial e dispõe de um portfólio de produtos, serviços, metodologias e *networks*, capazes de vencer as ameaças às PME. Entretanto, como referido, os cenários da economia mundial são outros e a digitalização dos negócios, imperativa. Este novo paradigma do relacionamento humano inerentes a própria internacionalização, obriga as feiras a refletirem seu modelo organizativo para a entrega de resultados.

A Lisboa FCE demonstra entender o impasse que o cenário atual apresenta e impõe. Neste sentido, observa que há uma tendência natural por parte dos expositores portugueses de investirem mais na promoção dos seus negócios lá fora do que em seu próprio País. Conforme explica Braga, se nada for feito, isso acabará gerando a “diminuição da cota de mercado interno”, o que significa dizer, parte do “portfólio de clientes” e do “volume de vendas” da Lisboa FCE. Para manter a qualidade de seu *market share* e de seus rendimentos, Braga entende que é preciso investir na oferta de serviços, na produção de conteúdo e no ajuste da capacidade produtiva da empresa. A ideia para ele é atender, não só as necessidades dos expositores ainda não contemplados, como também explorar outras vertentes do negócio. Para tanto, atualmente, a Lisboa FCE aposta na performance de feiras com serviços mais modernos e personalizados, além de direcionar o negócio para outras fontes de oferta

de serviços – como o aluguel de espaços para eventos de terceiros de grande envergadura internacional³⁸.

Com isso, desde 2017, a Lisboa FCE vem se dedicando a um processo de reestruturação profunda em sua área de Relações Internacionais. Obedecendo a implementação de atividades assinaladas por um novo plano estratégico, a empresa introduz, progressivamente, novas abordagens no relacionamento com seu público-alvo. Neste contexto, aposta na criação de “serviços de valor” que transformem as feiras em polos de atração de grandes compradores com respectiva satisfação de seus expositores pelo investimento empregado.

Ao encontro desta perspectiva, uma das primeiras iniciativas foi procurar realizar antigas atividades administrativas e processuais de forma mais rápida, simples e eficiente. Em primeiro lugar, a Lisboa FCE separou os dias das feiras destinados ao acesso de profissionais, do público em geral. Desta forma, pretende-se posicionar melhor o público que chega para fazer negócios, daquele que vem para adquirir produtos ou serviços, oferecendo aos expositores a oportunidade de adaptarem a sua presença de acordo com o *target*³⁹ que irão encontrar. Em segundo lugar, foi criada, em 2018, a plataforma *business.fil.pt* – uma ferramenta que possibilita o registro de profissionais que desejem aceder à feira e a consulta exclusiva pelos expositores de outras informações fidedignas de qualidade. A título de exemplo, a ferramenta possibilita, com antecedência, fazer uma leitura de indicadores e métricas úteis a uma estimativa confiável da performance no evento. Assim, cada expositor – através de dados numéricos e do gerenciamento de convites virtuais, estabelece, previamente, sua estratégia de marketing e vendas baseada na importância dos *players* e profissionais cujas presenças já tenham sido confirmadas pela plataforma. Ao final, a Lisboa FCE retorna ao expositor com mais informação qualificada e precisa sobre seu rendimento durante o evento. De acordo com Braga, a plataforma funciona para “aumentar a massa crítica e a dimensão do ecossistema” de profissionais, já que todos os expositores, em esforço conjunto e através da mesma ferramenta, contribuem para alimentá-la no objetivo de formarem um público altamente personalizado e qualificado que beneficie a todos.

Elencadas as principais atividades desenvolvidas pela Lisboa FCE, são notórias tanto a representatividade que ocupa no processo de internacionalização das PME portuguesas,

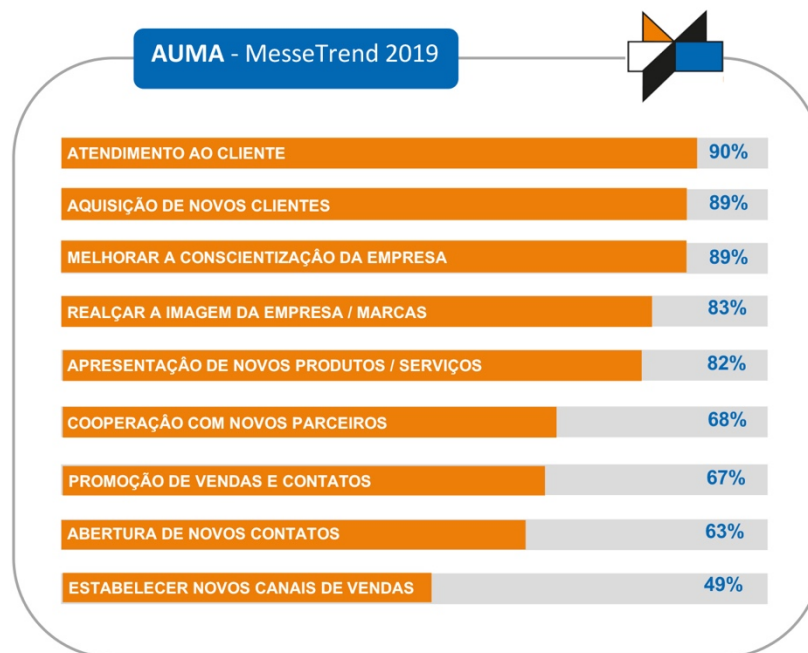
³⁸ Para mais informações, leia a entrevista com o Diretor-Geral Adjunto da Lisboa FCE, Doutor Pedro Braga, no **Apêndice A** deste trabalho.

³⁹ Grupo ou público-alvo.

quanto a complexidade do grande desafio que têm pela frente. Para além das melhorias de seus processos internos, a revolução em curso, é sobretudo uma questão de conexão. Entendendo-se como parte deste encadeamento evolutivo das relações sociais, é que a Lisboa FCE repensa a forma como interage com seu público e lhe entrega resultados.

Recentemente, a Associação da Indústria da Feira Comercial Alemã (AUMA), fez uma interessante pesquisa sobre o universo das feiras de negócios e elaborou um quadro com as principais motivações das empresas para participação neste tipo de evento. Ao todo, foram inqueridas 500 entidades. Segundo o Doutor Luís Carmo Reis, o resultado deste estudo é muito semelhante às razões praticadas pelas companhias portuguesas: 99% dos expositores consideram o contato pessoal e, portanto, a possibilidade de *networking* comercial e direto como o item decisivo para sua presença; 95% vê uma vantagem no fato da empresa poder atrair novos clientes através de um contato direto feito por vendedores treinados e competentes; 82% das empresas pesquisadas entendem as feiras como uma oportunidade de apresentar autenticamente seus produtos através do uso dos sentidos – na opinião dos empresários, uma vantagem deste modelo sobre formatos digitais. Finalmente, quase 50% dos expositores consideram importante poder testar produtos sem, contudo, se sentirem obrigados a comprá-los. E destes, 60% vê na possibilidade de oferecer uma experiência ao visitante, uma forma eficaz de agregar valor à própria marca (**Figura 14**. AUMA, 2019).

Figura 14. Objetivos da participação em feiras



FONTE: Adaptado AUMA, 2019. | NOTA: FIGURA 14. Inquérito representativo realizado pela TNS Emnid encomendado pela AUMA entre 500 empresas que exibem em feiras

Face ao exposto, considera-se importante esta abordagem conceitual para o objeto de estudo do presente Relatório, visto que referencia o impacto que as novas estratégias de internacionalização e da competitividade global – conjugadas com os efeitos das mudanças tecnológicas imprimem no modelo de negócio da Lisboa FCE. Em adição, é salutar perceber que tanto empresários quanto organizadores de feiras⁴⁰, comungam da ideia de que a tecnologia da informação não é superior às relações humanas, antes, complementar. Quer isso dizer que, o principal produto do mercado ferial, hoje, qual seja, o relacionamento interpessoal para fins comerciais de bens e serviços (o *marketplace*), é ponto fundamental e inultrapassável, devendo as plataformas digitais e os negócios em rede estarem alinhados e integrados a este modelo organizacional.

⁴⁰ Para mais informações, leia a entrevistas dos Apêndice A, B e C deste trabalho.

ATIVIDADES REALIZADAS NO DECORRER DO ESTÁGIO CURRICULAR

4.1. APRESENTAÇÃO

Minha principal atividade durante o estágio curricular foi o apoio indireto à organização de eventos de caráter empresarial e à área de Comunicação e Marketing da Lisboa FCE. Durante seis meses desempenhei as mais diversas funções junto à Diretoria da FIL, com sede no Parque das Nações, em Lisboa. Preparei reuniões, apresentações de eventos, redigi cartas-convite, produzi listas de moderadores e oradores, participei de reuniões, escrevi relatórios, elaborei clippings e malas diretas, e contribui com tratamento e recolha de informação para os mais diversos fins. A seguir, apresento uma descrição detalhada destas atividades e os eventos correlacionados.

4.2. ATIVIDADES

4.2.1. Evento: *Portugal Smart Cities Summit*

No período de 21 a 23 de maio de 2019, a Lisboa FCE (em nome da Fundação AIP), realizou o evento *Portugal Smart Cities Summit*. Autarquias e entidades públicas e privadas – nacionais e internacionais; instituições de Ensino Superior, Acadêmico e Científico; empresas e *startups* ligadas aos *clusters* de soluções inteligentes (mobilidade integrada, energia, IoT, água, ambiente, resíduos, inteligência artificial, cibersegurança, *bigdata*, etc), além de representantes da Comissão Europeia, se reuniram por três dias para juntos debaterem novas soluções tecnológicas para as cidades do futuro. Para além da partilha de conhecimento e cooperação de múltiplos sistemas inteligentes praticados por diferentes ecossistemas de empresas, o evento objetivou criar um ambiente propício ao tema da internacionalização, mediante o mapeamento sobre as características das cidades inteligentes ao redor do globo e o debate de oportunidades de negócios no mercado externo nos mais diferentes setores.

Realizado nas instalações do CCL, o evento contemplou um espaço de exposição, uma mesa redonda e um programa de conferências sobre tópicos emergentes da atualidade: “Futuro da Água Inteligente e Sustentável”, “*Cyber Security*”, “Financiamento Europeu”,

“Mobilidade Inteligente”, “Cidades Inteligentes”, “Energia e Desafios Sociais” e o “Papel das Mulheres nas Cidades do Futuro”

Estiveram presentes, dentre outros, o Presidente da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), Doutor Manuel Machado; o Ministro do Planeamento, Exmo. Senhor Nelson de Souza, e o responsável pelo Banco Europeu de Investimento (BEI) em Portugal, Doutor Kim Kreilgaard.

No âmbito desta iniciativa desenvolvi as seguintes atividades:

1. Em dezembro de 2018, redigi minuta da carta-convite para ser enviada aos oradores selecionados pela Lisboa FCE (cf. Anexo 6);
2. No dia 31 de janeiro deste ano, auxiliei a Gestora de Feiras, Doutora Elisabete Martins, na preparação da sala de reunião – na sede das instalações da Fundação AIP, e ajudei a recepcionar os convidados para a 1ª Reunião Geral do Conselho Estratégico de apresentação dos diferentes grupos de trabalho setoriais;
3. No dia 15 de janeiro, participei da reunião de marketing para a discussão do *briefing* do evento;
4. No dia 28 de janeiro, indiquei propostas de layout para o website do evento;
5. Apresentei uma sugestão de logomarca para a diretoria da Lisboa FCE (cf. Anexo 4);
6. Em 16 de janeiro, desenvolvi uma lista de temas para serem explorados durante o evento e indiquei nomes de oradores e moderadores para todas as conferências.
7. Com a intenção de otimizar o trabalho e poupar tempo dos colaboradores envolvidos, na data de 17 de janeiro, cadastrei a lista em uma plataforma em nuvem com todas as referências dos participantes e mediadores recomendados por mim. Indiquei ainda, outros profissionais que pudessem substituí-los, caso algum dos nomes preferenciais estivesse impossibilitado em comparecer. Desta forma, seria possível, em tempo real, adicionar detalhes, comentários ou indicar atividades que ficariam visíveis a todos os membros da equipe (inclusive com respectiva indicação das ações de cada um), facilitando a tomada de decisão por parte de todos os envolvidos, bem como o gerenciamento das minhas funções (cf. Anexo 5).
8. Contatei participantes para obter a confirmação de presença no evento.

4.2.1.1 Conferência – Portos vs Cidades Inteligentes

Como parte integrante do evento *Portugal Smart Port Cities Summit*, estava previsto, dia 31 de maio, a realização de uma conferência sobre *Portos vs Cidades Inteligentes*. Esta apresentação, em particular, seria de especial interesse aos meus propósitos acadêmicos uma vez que, inicialmente, objetivava o desenvolvimento de um trabalho sobre cidades portuárias inteligentes.

Entretanto, na data de 07 de fevereiro deste ano, a conferência foi descontinuada do programa, entendendo a direção da Lisboa FCE de que não haveria tempo hábil para sua correta execução. Uma vez que tal iniciativa representava o principal vínculo das minhas atividades com o tema por mim inicialmente proposto, decidi, de comum acordo com minhas orientadoras, optar por um objeto mais amplo que conciliasse com maior precisão o contexto geral das tarefas em curso.

Todavia, antes da referida comunicação, a ideia da Lisboa FCE era promover o máximo de informações e oportunidades de negócios com o intuito de gerar valor adicional ao público da conferência, além, é claro, da conexão com interlocutores de interesse da Lisboa FCE.

Assim, por sugestão da Diretora-Geral da Entidade, em 31 de outubro de 2018, elaborei uma pesquisa sobre a tecnologia *Blockchain*. A Doutora Matos pediu para avaliar os benefícios da tecnologia para a logística do transporte marítimo, bem como seu papel na precursão dos modelos *Smart*. Esta atividade envolveu pesquisa, análise e a compilação de várias fontes de informação (cf. Anexo 3).

Em 30 de janeiro de 2019, participei de uma iniciativa oferecida pelo Ministério do Mar em parceria com a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD). Na oportunidade, a Ministra Ana Paula Vitorino apresentou o programa *Bluetech Accelerator – Ports & Shipping 4.0*. O projeto teve por finalidade promover a aceleração de *startups* da Economia do Mar em sequência do Programa *Ocean Portugal*, criado em novembro de 2017. Posteriormente, redigi um pequeno relatório detalhando o evento e sugerindo oportunidades de desenvolvimento de parcerias entre o projeto da Ministra e a Fundação AIP (cf. Anexo 10)

Em seguida, para uma maior sustentação daquele que seria o tema do meu trabalho – como também oferecer subsídios à conferência da Lisboa FCE, iniciei a pesquisa de duas cidades portuárias inteligentes – Roterdã (Porto de Roterdã – Holanda) e Barcelona (Porto

de Barcelona – Espanha). Estes dados serviriam para fazer um comparativo com Lisboa (Portos de Lisboa e Setúbal – Portugal), cidade que, até o presente momento, não se qualifica como *smart*. Contudo, a atividade não foi concluída devido a necessidade, como referido, da mudança do objeto deste trabalho (cf. Anexo 2).

Em 10 de janeiro de 2019, participei do workshop *A Importância da Geoestratégica Marítima*, no Pavilhão do Conhecimento, sobre o desenvolvimento sustentável da Economia do Mar em Portugal. O evento, organizado pela PricewaterhouseCoopers (PWC), apresentou os dados levantados da *9ª Edição do LEME – Barômetro PWC da Economia do Mar* (Portugal), a partir de um estudo de economia aplicada do economista Miguel Marques (PwC Portugal), concebido ao longo da última década. Estavam presentes o Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas de Portugal, Almirante António Silva Ribeiro; a Professora Ana Noronha – Pavilhão do Conhecimento, e o Dr. Rui Azevedo – representando o Presidente do Fórum Oceano, António Nogueira Leite (cf. Anexo 7).

4.2.2. Recolha e tratamento de informação

Durante o estágio, entre as tarefas executadas por mim em apoio à área de Comunicação e Marketing da Lisboa FCE, contam a recolha e tratamento de informação através da produção de pesquisa, análise e seleção de conteúdos.

Elaborei uma pesquisa com base em dois relatórios de duas grandes corporações multinacionais: da *DHL Group* (uma divisão da Deutsche Post do setor de Logística Internacional e Correio Expresso), e da *Qnetiq – British Security & Defence Contractor* (uma multinacional britânica de tecnologia de defesa), em parceria com a *Lloyd's Register Group* (sociedade classificadora britânica) e a Universidade de *Strathclyde* (instituição de pesquisa pública escocesa). O objetivo foi oferecer informação pertinente sobre temas do futuro que viessem a impactar tendências do mercado internacional e que pudessem ser abordadas em posteriores eventos da Lisboa FCE (cf. Anexo 2).

Na expectativa de vincular o conteúdo programático dos eventos da Lisboa FCE com o que acontece em Portugal, a partir de 09 de novembro de 2018, realizei um clipping semanal com notícias nacionais e internacionais nas áreas de economia, tecnologia, mercado ferial, meio ambiente, negócios, dentre outras (cf. Anexo 8).

4.3. Análise Crítica

Após a descrição das atividades realizadas, é oportuno fazer uma reflexão crítica sobre o estágio curricular desempenhado na Lisboa FCE ao longo deste semestre.

Entendo a experiência em questão como a oportunidade de participar do dia a dia de uma grande organização e com um grupo de colaboradores bastante distinto: alguns com muitos anos de carreira, outros ainda jovens profissionais. Diante de um público tão desigual, ao mesmo tempo unido pelo mesmo propósito, tive a chance de observar como as pessoas interagem em um momento de grande mudança e questionamento por qual vive a Lisboa FCE. Uma época em que os instrumentos tradicionais de ação do negócio precisam estar correlacionados às mudanças e exigências de um mundo aberto, desterritorializado e em rede, onde muitas vezes os próprios colaboradores desempenham o papel de “pedagogos” na identificação de oportunidades, gestão de orçamentos e objetivos dentro de seu portfólio de eventos.

Alia-se a isso o fato de a Entidade ter uma equipe de recursos humanos bastante reduzida diante da quantidade e complexidade de projetos distintos a decorrer em simultâneo, o que, muitas vezes, conduziu a situações de conflito diante da necessidade de se priorizar algumas tarefas e da centralização de informações nas mãos de alguns coordenadores. Esta prática, contudo, está sendo reformulada através de uma nova redistribuição do espaço físico em áreas de interesse comum, novas diretrizes de comunicação interna, maior ênfase nas ações de marketing e na contratação de novos estagiários.

O estágio curricular representou para mim a possibilidade de conhecer pessoas e profissionais notáveis que me acolheram desde o início. A Organização tem um senso de equipe muito forte. Integra estagiários e colaboradores com atenção e prestabilidade. Salas amplas e interligadas englobam um conjunto diverso de atividades, o que me permitiu adquirir conhecimento e competência em tópicos diversos e projetos distintos.

Desta forma, a presença e participação em eventos e reuniões permitiram-me vivenciar contextos reais de trabalho, promovendo o enriquecimento não só do presente trabalho, como também de inspirações para projetos futuros. Neste plano, destaco a Reunião do Conselho Estratégico do evento *Portugal Smart Cities Summit*, realizada no dia 31 de janeiro deste ano, onde tive a oportunidade de ouvir representantes políticos do mais alto coturno como o Presidente da Câmara Municipal de Viseu e Vice-Presidente do Conselho

Diretivo da Associação Nacional dos Municípios Portugueses (ANMP), António Almeida Henriques; o Representante da Secretaria de Estado da Internacionalização do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), Francisco Lacerda Machado; a Representante do Ministério do Ambiente e Transição Energética (MATE) – Fundo Ambiental, Ana Catarina Pinheiro; o Representante do MATE – Secretaria de Estado da Energia, Nelson Lage, e a Conselheira Principal do *Bureau of European Policy Advisers* (BEPA) – Departamento da Comissão Europeia (CE), Maria da Graça Carvalho (cf. Anexo 9).

O estágio ofereceu-me igualmente a possibilidade de interagir com algumas importantes instituições do Governo Português, como a agência de investimento internacional AICEP Portugal Global, a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD), a Câmara do Comércio e Indústria Portuguesa (CCIP), além de conhecer pessoalmente a Ministra do Mar, Ana Paula Vitorino.

A recolha e tratamento da informação possibilitaram-me aprofundar conhecimentos em temas da ordem do dia e de grande relevância para a área das Relações Internacionais. Entre eles, cito as novas abordagens para o planeamento urbano, financeiro, da construção, da governança, do meio ambiente, das operações de infraestrutura e de serviços desenvolvidos pelas chamadas *Cidades Inteligentes*. Na medida em que algumas dessas abordagens estão relacionadas a papéis emergentes da tecnologia da informação, tive ainda o privilégio de conhecer detalhes da *Tecnologia Blockchain* e perceber como este modelo revolucionário de banco de dados pode beneficiar diferentes segmentos do mundo dos negócios, como as áreas de economia e logística. Por fim, entendi a relevância dos espaços portuários como rótulas de articulação das cadeias logísticas globais e a formatação de sinergias entre elementos territoriais de seu entorno urbano – as *Cidades Inteligentes*.

Apesar dos contratempos que me obrigaram a mudança do tema do meu relatório e consequentemente a reorganização do meu cronograma – bem como das tarefas a desempenhar, entendo como vantagens do estágio curricular a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no curso de Mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais com a prática cotidiana de uma grande entidade. Os eventos e seminários que participei, somados às entrevistas que promovi e à recolha de dados internos, possibilitaram-me analisar com maior profundidade a história da economia portuguesa, o processo de internacionalização de suas PME, as exigências necessárias à prospecção de negócios no mercado externo, o papel da diplomacia corporativa no decurso, os desafios do futuro para o crescimento de Portugal e, sobretudo, a importância da Fundação AIP para tal evolução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS / CONCLUSIONS

Com intuito de sustentar conceitualmente a investigação, o trabalho em questão inicia-se com um quadro de referência sobre a importância do papel da diplomacia e da realidade internacional contemporâneas para o desenvolvimento das PME portuguesas.

Desde logo, buscou-se conhecer a importância e o impacto destes dois vetores para o negócio da Lisboa FCE e para as demandas de seu público-alvo. Na questão diplomática, abordou-se as particularidades da diplomacia contemporânea (ou corporativa) em defesa dos interesses da classe empresarial junto à organismos governamentais ou mesmo entidades reguladoras internacionais.

No processo de internacionalização, evidenciou-se as modalidades e riscos do contexto atual. Neste enquadramento, procurou-se identificar o panorama internacional em meio ao fenômeno em curso de uma revolução tecnológica: as exigências para o investimento das empresas no estrangeiro e seus impactos no mercado ferial. Evidenciou-se aqui um baixo grau de maturidade digital das PME portuguesas, objetivando a necessidade de uma reavaliação – tanto por parte de organizadores de feiras, quanto pelas próprias empresas – na oferta de serviços e orientações estratégicas de mercado.

Em um segundo momento, com o intuito de relacionar os fundamentos da diplomacia e do processo de internacionalização com a economia portuguesa, realizou-se a análise do contexto político-econômico de Portugal na última década, procurando destacar as conquistas do País no direcionamento de uma economia sustentável voltada para o mercado externo desde o período da forte crise econômica enunciada pelo programa da *Tróika*. Neste âmbito, buscou-se identificar os desafios para o futuro, fruto de um modelo de crescimento assente nas exportações, mas ainda demasiadamente dependente da demanda interna. Depois de uma necessária explicação sobre as vicissitudes do quadro político-econômico do País, o presente relatório procurou dimensionar a importância das feiras de negócios não só para a competitividade das PME em novos mercados, como também para o crescimento sustentável da economia portuguesa.

Por fim, como forma de contextualizar o papel das feiras neste processo, examinou-se no Capítulo III as estratégias adotadas pela Lisboa FCE para a adoção de novos serviços que potencializem seu relacionamento com expositores.

A realização do estudo sobre *O Papel das Feiras na Diplomacia e Internacionalização da Economia Portuguesa* procurou, assim, demonstrar que estas variáveis são decorrências dos efeitos da globalização que interferem, com maior ou menor intensidade, em todos os domínios da coletividade, sobretudo o movimento de pessoas, a comunicação e o comércio internacional.

Dessa maneira, importa responder à pergunta de investigação – *De que forma a competitividade global, as mudanças tecnológicas e as novas estratégias de internacionalização estão a afetar as feiras de negócios como o modelo padrão de acesso ao mercado externo pelas PME portuguesas?*

Como exposto no Capítulo I deste trabalho, a globalização tem como uma de suas premissas fundamentais o fluxo livre de informações. Graças à Internet e outras inovações tecnológicas, hoje é possível estar presente em qualquer lugar do mundo. Dependendo dos objetivos e das ferramentas disponíveis, pode-se observar, interagir ou até mesmo influenciar interlocutores sem grandes custos ou limitações.

Apesar disso, no mercado das feiras há uma corrente que enxerga plataformas digitais com certa resistência. Nesse pensar, os mundos físico e digital são excludentes. Entretanto, estes seis meses de estágio curricular na Lisboa FCE me levaram a concluir que estratégias de mercado em um mundo global e em rede, requerem, quando muito, uma formulação mais complexa, mas jamais divergente.

Após os aspectos observados, tendo em vista a contextualização sobre a relevância do papel das feiras na internacionalização das PME portuguesas, este relatório deu especial enfoque ao fenómeno da vanguarda da tecnologia associada a estratégias de marketing internacional como ferramentas de prospecção de novos mercados. Plataformas digitais são hoje parte integrante das atividades empresariais e tornam-se cada vez mais um veículo preferencial para o contato com pessoas e geração de novos negócios. Elas otimizam tanto o uso como a entrega de bens e serviços. Promovem a comunicação. Aproximam pessoas. Abreviam tempo.

Dessa forma, tal como a internacionalização é um imperativo estratégico para as PME, as tecnologias o são para o mercado ferial. Sem este movimento, corre-se o risco de perda de *market share* – com a evasão de expositores para outros eventos similares, ou mesmo diante das ameaças de novos entrantes no mercado interno, como por exemplo, feiras

internacionais com reconhecimento mundial. É a coligação harmônica entre os ambientes físico e digital que promove a diferenciação e seu alcance a uma escala internacional.

Com efeito, esta integração enquadra-se nos propósitos da Lisboa FCE. A empresa entende que mesmo com os riscos inerentes a todo processo, é fundamental a inclusão das plataformas digitais ao seu ambiente de negócios. Este movimento não só aproxima expositores, profissionais e visitantes, como também cria conteúdo e relevância entre uma edição e outra. Um modelo ainda em curso, sem dúvida, mas junto a uma estratégia pensada.

A evolução como um todo, virá por este caminho.

BIBLIOGRAFIA / BIBLIOGRAPHY

Fontes primárias / *Primary sources*

AIP CCI - Associação Industrial Portuguesa / Câmara de Comércio e Indústria (2019). [online] Available at: <http://www.aip.pt/> [Accessed 13 Jul. 2019].

BRAGA, P. (10 de Julho, 2019). *Feiras como ambientes de Marketplace*. Entrevista a Nathalia Conde. (A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice “A” deste relatório). Lisboa, Portugal.

CCL - Centro de Congressos de Lisboa (2019). Homepage - Lisbon Venues. [online]. Available at: <https://lisbonvenues.pt/> [Accessed 13 Jul. 2019].

Fundação AIP. (2019). Home. [online] Available at: <https://fundacaoaip.pt/> [Accessed 13 Jul. 2019].

FIL – Feira Internacional de Lisboa (2019). Homepage. [online]. Available at: <https://www.fil.pt/> [Accessed 13 Jul. 2019].

LUMMERTZ, F. (20 de Maio, 2019). *Uma análise sobre o Futuro das Feiras de Negócios*. Entrevista a Nathalia Conde. (A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice “B” deste relatório). São Paulo, Brasil.

PEREIRA, J. C. (30 de Maio, 2019). *Feiras como Plataformas Permanentes de Geração de Negócios*. Entrevista a Nathalia Conde. (A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice “C” deste relatório). Porto, Portugal.

REIS, L. C. (20 de Maio, 2019). *Uma análise sobre o Futuro das Feiras de Negócios*. Entrevista a Nathalia Conde. (A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice “D” deste relatório). Porto, Portugal.

SALVADOR, R. (2008a). *Edição Comemorativa dos 170 Anos da Associação Industrial Portuguesa. A AIP e o Desenvolvimento de Portugal – Ao Serviço das Empresas desde 1837 / Os últimos 60 Anos*. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa (AIP) - Confederação Empresarial, Vol. 1.

SALVADOR, R. (2008b). *Edição Comemorativa dos 170 Anos da Associação Industrial Portuguesa. A AIP e o Desenvolvimento de Portugal – Ao Serviço das Empresas desde 1837 / Os últimos 60 Anos*. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa (AIP) - Confederação Empresarial, Vol. 2.

SALVADOR, R. (2008c). *Edição Comemorativa dos 170 Anos da Associação Industrial Portuguesa. Construindo o Futuro – Desafios e Perspectivas no Horizonte da AIP-CE*. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa (AIP) - Confederação Empresarial, Vol. 3.

Fontes secundárias / Secondary sources

- AICEP PORTUGAL GLOBAL (2019). *Turcos escolhem Portugal*. [online] Portugalglobal.pt. Available at: <http://www.portugalglobal.pt/pt/portugalnews/paginas/newdetail.aspx?newid=0698f493-367e-41c4-b781-d094add52c5d> [Accessed 15 Jul. 2019].
- AUMA (2019). *MesseTrend 2019. 20 Jahre Messenforschung*. AUMA Edition (50nd Edition). [online] Berlim: Kantar TNS (TNS Emnid), Bielefeld Claudia Knoblauch, p.36. Available at: https://www.auma.de/de/medien_/publikationen_/Documents/auma-messtrend-2019/auma-messtrend-2019.pdf [Accessed 14 Jun. 2019].
- BAUMAN, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Plínio Dentzien (trad.). Rio de Janeiro: Zahar.
- BBC Brasil (2019). *O que é o Brexit? Entenda a polémica saída do Reino Unido da União Europeia com esta e outras 10 questões*. BBC Brasil. [online] Available at: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-46335938> [Accessed 28 Jul. 2019].
- BP - Banco de Portugal (2015). *Nota de Informação Estatística - Banco de Portugal divulga estatísticas das contas financeiras das administrações públicas e da dívida pública*. BP, p.1.
- BP - Banco de Portugal (2019). Boletim Económico – Junho 2019. Lisboa: Departamento de Estudos Económicos, pp.9-17.
- CARDOSO, J. L. (2016). *Globalização: Modo de Ser e de Usar*. In: D. Ramada Curto, M. Bandeira Jerónimo and N. Domingos, ed., Estudos sobre a Globalização - Coleção História e Sociedade. Lisboa: Edições 70, pp.127-141.
- CARVALHO, J. E. (2019). *Portugal tem apenas 25 mil empresas que exportam de forma regular*. Comunicação oral apresentada na Sessão de Abertura do 1.º Fórum Empresarial da Beira Baixa, Castelo Branco. Available at: <https://tvi24.iol.pt/economia/exportacao/portugal-tem-apenas-25-mil-empresas-que-exportam-de-forma-regular> [Accessed 15 Jul. 2019].
- CARVALHOSA, P. (2018). O Processo de Internacionalização das Empresas. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/o-processo-de-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-das-empresas-pedro-carvalhosa/> [Accessed 10 Jul. 2019].
- CASA DA ESPANHA (2018). *Iberinform Portugal*. [ebook] Available at: http://casadespanha.pt/wp-content/uploads/2018/02/Iberinform_Portugal.pdf [Accessed 8 Aug. 2019].
- CFP - Conselho das Finanças Públicas (2019). *Evolução Orçamental até março de 2019 - Relatório do Conselho das Finanças Públicas*. Lisboa: CFP, p. 24.

CHRISTENSEN, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Conheça as principais medidas previstas no acordo (2011). [Público online] Available at: https://web.archive.org/web/20120309182243/http://www.publico.pt/Pol%C3%ADtica/conheca-as-principais-medidas-previstas-no-acordo_1492628?all=1 [Accessed 25 Jul. 2019].

IDC PORTUGAL (2018). *IDC Future Scapes: Portugal TOP 10 Predictions*. [online]. In: Computerworld. (2018). *Mais de 25% dos bancos em Portugal vão usar blockchain*. IDG. [online] Available at: <https://www.computerworld.com.pt/2018/01/23/mais-de-25-dos-bancos-em-portugal-vaio-usar-blockchain/> [Accessed 4 Sep. 2019].

DUTTA, G. (2017). *What is Diplomacy for Economic Development?*. [online] Quora. Available at: <https://www.quora.com/What-is-diplomacy-for-economic-development> [Accessed 6 Jul. 2019].

ESTADÃO CONTEÚDO (2016). *Só 48% das Indústrias Brasileiras são '4.0', diz CNI*. Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. [online] Available at: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/05/so-48-das-industrias-brasileiras-sao-40-diz-cni.html> [Accessed 13 Jul. 2019].

EUROSTAT (2019). *First quarter of 2019 compared with fourth quarter of 2018 Government debt up to 85.9% of GDP in euro area Up to 80.7% of GDP in EU28*. Eurostat Press Office. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9984123/2-19072019-AP-EN.pdf/437bbb45-7db5-4841-b104-296a0dfc2f1c>

FARTO, M. (2006). *A Diplomacia Económica Contemporânea*. [online] Janus Online. Observare - Observatório de Relações Exteriores. Available at: https://www.janusonline.pt/arquivo/2006/2006_3_2_1.html [Accessed 5 Jul. 2019].

FERREIRA, V. (2018). *Transformação digital: em Portugal ainda reina a imaturidade*. Público. [online] Available at: <https://www.publico.pt/2018/10/24/economia/noticia/transformacao-digital-portugal-reina-imaturidade-1848685> [Accessed 14 Jul. 2019].

FGV EESP - Centro de Estudos do Comércio Global e Investimento. (n.d.). *Cadeias Globais de Valor*. [online] Available at: <https://ccgi.fgv.br/pt-br/cadeias-globais-de-valor> [Accessed 23 Jun. 2019].

FRITSCH, W. and GUSTAVO H. B. F. (1988). *Investimento direto: Teoria e evidência empírica, Texto para discussão, No. 185*. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Departamento de Economia, Rio de Janeiro, p. 01

FUNDAÇÃO FRANCISCO MANUEL DOS SANTOS (2019). *Que tipos de pessoas colectivas existem? - Direitos e Deveres dos Cidadãos*. [online] Direitosedeveres.pt. Available at: <https://www.direitosedeveres.pt/q/vida-pessoal-e->

familiar/pessoas-colectivas/que-tipos-de-pessoas-colectivas-existem [Accessed 6 Jul. 2019].

GERMANY TRADE & INVEST (2014). *Industrie 4.0 - Smart Manufacturing for the Future*. Future Projects. [online] Berlin: Jerome Hull, pp.6-39. Available at: http://www.inovasyon.org/pdf/gtai.industrie4.0_smart.manufact.for.future.july.2014.pdf [Accessed 14 Jul. 2019].

GRAMSCI, A. (1971). *Selections of the Prison Notebooks*. International Publishers, New York, pp. 275-276.

GEDDES, P. (1915). *Cities in Evolution*. London. Williams. p. 397.

IBERINFORM Crédito y Caución (2017). *Economia Portuguesa - Duas décadas de transformação. Um novo modelo de crescimento assente nas exportações*. / Gabinete de Estudos e Análises, p. 2-12

IBERINFORM Crédito y Caución (2018). *Estudo sobre a Economia Portuguesa*. Iberinform / Gabinete de Estudos e Análises, p. 4-7

INSIGHT (2019). *Insight - Um olhar sobre a Internacionalização das PME*. Observatório InSight. Lisboa: CCIP - Câmara de Comércio da Indústria Portuguesa, pp. 3-47.

KHANNA, P. (2012). *Como Governar o Mundo - Uma Nova Diplomacia em Tempos de Incerteza*. 1st ed. Lisboa: Presença, pp. 13-45.

LAINS, P. (2016). *A Globalização e o Crescimento Económico das Nações*. In: D. Ramada Curto, M. Bandeira Jerónimo and N. Domingos, ed., *Estudos sobre a Globalização - Coleção História e Sociedade*. Lisboa: Edições 70, pp.59-79.

LLOYD'S REGISTER, QINETIQ AND UNIVERSITY OF STRATHCLYDE (2013). *Global Maritime Trends 2030*. [online] UK. Available at: <https://www.lr.org/en/insights/global-marine-trends-2030/global-marine-technology-trends-2030/> [Accessed 22 Oct. 2018].

LOPES, F. (2012). *O que separa o Marketing Inbound do Outbound*. [Blog] *Nível Horizontal (nho)*. Available at: <https://www.nho.pt/blog/bid/114937/o-que-separa-o-marketing-inbound-do-outbound-grafico-informativo> [Accessed 22 Jul. 2019].

LOPES, F. (2016). *O que é Inbound Marketing e Inbound Marketing Internacional?*. [Blog] *Nível Horizontal (nho)*. Available at: <https://www.nho.pt/blog/o-que-é-inbound-marketing-e-inbound-marketing-internacional> [Accessed 22 Jul. 2019].

LUMMERTZ, F. (2018a). *Feiras de Negócios: Eternas enquanto duram*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/feiras-de-neg%C3%25B3cios-eternas-enquanto-duram-fernando-lummertz/> [Accessed 22 Jul. 2019].

LUMMERTZ, F. (2018b). *Feiras de Negócios com Cauda Longa. Finalmente!* Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/feiras-de-neg%C3%25B3cios-com-cauda-longafinalmente-fernando-lummertz/> [Accessed 22 Jul. 2019].

- MAGALHÃES, J. C. (1988). *A Diplomacia Pura*. 2nd ed. Lisboa: Bertrand Editora, pp.77-92.
- MARQUES, R. (n.d.). Joint-venture. In: *Dicionário Financeiro*. [online] 7Graus. Available at: <https://www.dicionariofinanceiro.com/joint-venture/> [Accessed 18 Jul. 2019].
- MARTINS, R. F. (1996) – *Geopolítica e Geoestratégia: para que são e para que servem?* Revista Nação e Defesa, n.º 76, IDN, pp. 28-29.
- MATIAS, G. S. (2014). *As Novas Dimensões da Cidadania*. In: Migrações e Cidadania. Lisboa: FFMS - Fundação Francisco Manuel dos Santos, pp.65-85.
- MEUS DICIONÁRIOS (n.d.). *Stakeholder - Conceito, Definição e O que é Stakeholder*. [online] Meusdicionarios.com.br. Available at: <https://www.meusdicionarios.com.br/stakeholder> [Accessed 18 May 2019].
- MEUS DICIONÁRIOS (n.d.). *Player - Conceito, Definição e O que é Player*. [online] Meusdicionarios.com.br. Available at: <https://www.meusdicionarios.com.br/player> [Accessed 20 May. 2019].
- MOREIRA, B. (2015). *Outbound Marketing: entenda tudo sobre essa estratégia e como aplicar*. [Blog] Rock Content. Available at: <https://rockcontent.com/blog/outbound-marketing/> [Accessed 22 Jul. 2019].
- NOVA SBE, ERNST & YOUNG - EY (2018). *Estudo da Maturidade Digital das Empresas Portuguesas*. See you in the Future. [online] Universidade Nova de Lisboa. Available at: <https://www.publico.pt/2018/10/24/ficheiro/estudo-maturidade-digital-empresas-portuguesas-conclusoes-20181024-152703> [Accessed 22 Jul. 2019].
- PEIXOTO, M. (2019). *Como tem crescido Portugal?. Negócios*, pp.54-55.
- PEREIRA, J. (2016). *A Internacionalização não é uma opção para o futuro das Empresas Portuguesas – é antes uma obrigação!* [online] Linkedin.com. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-n%C3%A3o-uma-op%C3%A7%C3%A3o-para-o-futuro-das-f-pereira/> [Accessed 8 Jul. 2019].
- PETRELLA, F. (2014). *A Diplomacia como uma Atividade Profissional do Século XXI*. UNO, [online] 17. Available at: <https://www.revista-uno.com.br/numero-17/a-diplomacia-como-uma-atividade-profissional-do-seculo-xxi/> [Accessed 5 Jul. 2019].
- PIB da zona do euro tem queda recorde no 4o tri, de 1,5%*. (2009). Economia UOL [online] Available at: <https://economia.uol.com.br/ultnot/reuters/2009/03/05/ult29u66132.jhtm> [Accessed 25 Jul. 2019].

- PORTER, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 23
- KOTLER, P., BLOOM, P. and HAYES, T. (2002). *Marketing para serviços profissionais*. 2nd ed. São Paulo: Manole, pp.145-206.
- REIS, P. (2013). *Diplomacia económica*. In: Dicionário de Termos Europeus - Euro Ogle. [online] Bruxelas. Available at: <http://euroogle.com/dicionario.asp?definition=1259> [Accessed 6 Jul. 2019].
- RIBEIRO, J. (2018). *Proposta de Texto Síntese sobre Colaboração Desenvolvida*. Lisboa: José Félix Ribeiro, pp.45-51.
- RIBEIRO, L. R. (2018). *Exportações têm de valer mais de 50% do PIB para Portugal crescer*. Diário de Notícias. [online] Available at: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/exportacoes-tem-de-valer-mais-de-50-do-pib-para-portugal-crescer-9166974.html> [Accessed 27 Jul. 2019].
- ROLDÁN, P. N. (n.d.). *Demanda interna - Definición, qué es y concepto / Economipedia*. [online] Economipedia. Available at: <https://economipedia.com/definiciones/demanda-interna.html> [Accessed 24 Jul. 2019].
- ROLL, M. (2018). *Country Branding Strategies for Nations and Companies – Martin Roll*. [online] Martin Roll - Business & Brand Leadership. Available at: <https://martinroll.com/resources/articles/branding/country-branding-strategies-for-nations-and-companies/> [Accessed 6 Jul. 2019].
- ROTA MÁXIMA (n.d.). *Qual a diferença entre Inbound vs Outbound Marketing ?*. [Blog] Rota Máxima. Available at: <https://www.rotamaxima.com.br/qual-a-diferenca-entre-inbound-vs-outbound-marketing/> [Accessed 22 Jul. 2019].
- SIGNIFICADOS (2013). *Significado de Spin Off*. [online] Significados. Available at: <https://www.significados.com.br/spin-off/> [Accessed 3 Sep. 2019].
- SILVA, B. (2017). *Como está o mundo 10 anos depois da crise do subprime?*. [online]. In: Dinheiro Vivo. Available at: <https://www.dinheirovivo.pt/banca/como-esta-o-mundo-10-anos-depois-da-crise-do-subprime/> [Accessed 25 Jul. 2019].
- SIZA, V. (2019). *Exportações valem cerca de 44% do PIB em 2018*. [online] In: Diário de Notícias. Available at: <https://www.dn.pt/lusa/exportacoes-valem-cerca-de-44-do-pib-em-2018----siza-vieira--10533683.html> [Accessed 04 Jul. 2019].
- SOUSA, F. (2005). *Bipolaridade*. In: Dicionário das Relações Internacionais. Porto: Edições Afrontamento/ CEPESE – Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade, p.27.
- Tróica. (2017). In: *Dicionário Termos Europeus*. [online] Euroogle. Available at: <http://euroogle.com/dicionario.asp?definition=925> [Accessed 25 Jul. 2019].

TEIXEIRA, N. S. (2016). *Quem Governa o Mundo?* XXI Ter Opinião, 6, pp.10-13.

TOMASCHETT, A., WINKLER, N. and SAMUELS, R. (2018). *Longer Term Investments - e-commerce*. [ebook] Nova York, EUA: UBS Global Wealth Management, pp.1-2. Available at:
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiPyY7t4MjjAhUhyoUKHUF1B3YQFjABegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.ubs.com%2Fcontent%2Fdam%2FWealthManagementAmericas%2Fdocuments%2Fcommerce.pdf&usg=AOvVaw11YL-wFQ90TOePPP4G7bRJ> [Accessed 22 Jul. 2019].

VENERI, G., CAPASSO, A. (2018). *Hands-On Industrial Internet of Things*. Packt.

WRIGHT, P.; MARK J. K. and PARNELL, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

Transcrição da entrevista Nº 1

Ficha de transcrição - entrevista aberta com o Diretor-Geral Adjunto da Lisboa FCE,
Doutor Pedro Braga

Especialista: Doutor Pedro Braga

Nacionalidade – Portuguesa

Empresa: Lisboa FCE

Data da entrevista: 10 de Julho de 2019

Título da Entrevista – *Feiras como ambientes de Marketplace.*

NC: Boa tarde, Doutor Braga. Poderíamos começar falando um pouco da história da Lisboa FCE e de seus valores?

PB: Boa tarde. Sim. Perfeitamente. Esta organização vem da antiga Associação Industrial Portuguesa [AIP], uma associação empresarial que tinha – e tem, porque ainda existe, os seus princípios, os seus objetivos muito nobres, muito importantes, para o acompanhamento de um conjunto de necessidades das empresas portuguesas –, mas em 2010 decidiu-se fazer o que na linguagem empresarial se chama um “spin-off” [processo de cisão entre empresas e o surgimento de uma nova empresa a partir de um grupo que já existe] e fez-se uma separação entre a parte associativa e a parte empresarial. Isso deu origem a criação da Fundação AIP. E na Fundação AIP, para além de outros objetivos que perseguem enquanto missão, valores e etc, ficou a parte empresarial. Portanto, as empresas que se dedicam a atividade filial e a atividade de aluguel de instalações para eventos de terceiros.

A Lisboa FCE é uma Associação Empresarial de Direito Privado – portanto, paga impostos, não tem nenhum benefício, não tem subsídios do Estado, não é uma entidade pública. A única diferença é que se beneficia de um estatuto – e por via da Fundação também, que têm todas as fundações em que em termos fiscais detêm um conjunto de benefícios em relação à outras. Agora, a atividade económica e o lucro que é gerado da atividade económica que desenvolvemos (...) nós não temos acionistas, portanto, nós não distribuimos dividendos, nem lucros para nenhum dos acionistas. Portanto, tudo aquilo que resulta da atividade e dos lucros que resultam da nossa atividade ficam cá para reinvestir na atividade

e para premiar os colaboradores que desenvolvem esta atividade. Somos uma associação empresarial que tem por escopo a persecução de determinados fins. Sim nós perseguimos esses fins, que é a dinamização da atividade das empresas portuguesas, ajudar o desenvolvimento da economia portuguesa, e isto faz parte dos estatutos da associação empresarial, e se restringe a isso. Não faz de nós entidade pública. As obrigações, a missão, aquilo que nós nos propomos enquanto entidade associativa que zela pela dinamização do setor empresarial.

Veja, se nós recuarmos no tempo 30 anos, a AIP era reconhecida – e é reconhecida hoje como uma Entidade que apoiou muitas empresas nos seus processos de internacionalização porque organizava muitas missões empresariais a levar grupos de empresas portuguesas a participar de encontros ou feiras internacionais lá fora. De 30 anos para cá o mundo mudou muito e a forma como nós estamos organizados também. Do ponto de vista estritamente empresarial aquilo que eu digo é: nós Lisboa FCE – Entidade Empresarial, temos interesse em acompanhar empresas nossas que queiram ter um processo de internacionalização sempre quando isto esteja intimamente ligado com a cadeia de valor da nossa relação com estas empresas. Porque se assim não for, não há valor acrescentado para nós. Portanto, nós já não somos uma associação empresarial. A associação empresarial tem esta obrigação de promover a internacionalização das suas empresas, dos seus associados. Do ponto de vista estritamente empresarial e daquilo que é o modelo de negócio, hoje, da Lisboa FCE, isto já não faz tanto sentido. Faz sentido, ter um conjunto, provavelmente, de alianças internacionais com alguns países que são importantes quer para as empresas portuguesas, quer para o desenvolvimento do nosso negócio, porque, por exemplo, nós Lisboa FCE podemos exportar uma área de conhecimento – que é a área das feiras e dos eventos, para alguns países que ainda não têm um nível de desenvolvimento tão avançado, nomeadamente os “palópios” [em Portugal, a designação dada para Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Moçambique, São Tomé e Príncipe], retirando aqui do contexto o Brasil – País com uma dimensão muito grande, muito evoluído neste setor. Portanto, neste sentido, nós temos o interesse de ter um conjunto de parcerias, até porque nos novos modelos de negócios faz sentido que nós, eventualmente, num dia destes, sejamos consultores de alguns destes países na área da realização de eventos e na área da realização de feiras. Portanto, neste sentido continua a ser interessante termos alguma capacidade de fazer missões internacionais, mas não com o objetivo que existia antigamente de ajudar a internacionalizar

as empresas portuguesas. Para isso, nós temos – porque está no espírito da nossa missão e dos valores institucionais e fundacionais, de apoiarmos a atividade da economia portuguesa. E neste sentido, prova das feiras setoriais que nós fazemos, fazemos um evento que se chama “Portugal Exportador”, que é um evento que num só dia, num só lugar reúne um conjunto de entidades, nacionais e internacionais, com um conjunto de mercados-alvo que por países, quer por setores que são definidos em cada ano, no sentido de ajudar as empresas portuguesas, como sabes, 96 ou 97% do tecido empresarial português são pequenas ou microempresas com pouca capacidade de se internacionalizar. Portanto, nós temos este evento que ajuda que num só dia, num só lugar eles consigam ter contato com um conjunto de entidades, empresas, consultores que lhes podem dar uma primeira abordagem do que que eles podem encontrar naqueles mercados, que dificuldades é que vão ter que ultrapassar, e como é que se vai bem posicionar para poder eventualmente entrar nestes mercados.

NC: Como a internacionalização das PME portuguesas, hoje, impacta os negócios da Lisboa FCE?

PB: Sobre este assunto tenho outra nota que gostaria de deixar: as vezes temos que crescer “à pressa”. E as crises são sempre más, mas têm algumas virtudes. E o fato de Portugal ter atravessado uma crise muito profunda a partir de 2009 / 2010, fez com que a economia portuguesa tivesse que se alterar muito, numericamente em termos de indústria e mesmo de serviços. As empresas tiveram que crescer a força, no sentido de, entre aspas, acelerarem os seus processos de internacionalização. Houve empresas portuguesas que no evento da crise colapsaram e caíram, e houve outras que conseguiram superar esta crise e se tornaram mais fortes porque alteraram o paradigma do seu modelo de negócios. E nós temos muitos casos de empresas que tinham uma cota de mercado, ou seja, 80% da sua atividade econômica era desenvolvida no mercado português, e 20% eram atividades que desenvolviam em outros países – vendas de serviços ou produtos para outros países –, e no advento da crise tiveram que se reestruturar. Hoje, muitas delas – eu tomo como ponto de partida o setor da construção que passou por muitas dificuldades, têm no contexto do seu portfólio de negócios uma alteração substancial em números. Hoje, 70%, 80% da sua atividade econômica está concentrada no exterior e 20% ou 30% é que está concentrada no mercado português. E isto altera muita coisa. Faz com que nós nas feiras também tenhamos que ter a capacidade de alterar o nosso modelo organizativo, porque se grande parte dos negócios de muitas das empresas deixou de estar em Portugal e passou a estar lá fora, o investimento deles para a

promoção de seus produtos e de seus serviços deixa de estar tão concentrado em Portugal e passa a estar concentrado lá fora e nós temos que nos adaptar a esta situação.

NC: Sobre a questão das plataformas digitais, quais as alterações que a Lisboa FCE vem fazendo para acompanhar as mudanças dos novos tempos?

PB: Hoje, há nitidamente uma necessidade e um processo de digitalização do negócio. Vamos dividir isso em duas partes: uma parte tem a ver com ser mais eficientes. Há um conjunto de atividades que antigamente eram atividades, vamos considerar, administrativas, processuais, que hoje podem fazer de forma muito mais rápida, muito mais eficiente e com valor acrescentado para o cliente porque se tornam menos complexas, e com valor acrescentado também para os organizadores, porque têm custos mais reduzidos em termos daquilo que são os processos administrativos de montagem das operações que conduzem à realização dos eventos. Esta é uma parte. A outra parte da digitalização do negócio, parece muito com a necessidade que as feiras, – e eu vou tentar não utilizar mais a palavra “feira”, porque eu vejo a atividade que desenvolvemos como um *marketplace* [local onde se faz comércio de bens e serviços. O mercado pode acontecer em um espaço físico (real) ou em um espaço virtual. Abrange tanto os mercados de rua, como o mercado global, o mundo dos negócios]. Aquilo que nós fazemos é colocar um *marketplace* à disposição das empresas e tem que ser um *marketplace* efetivo. Ora, eu só consigo ser efetivo se eu conseguir medir aquilo que se passa no meu *marketplace* e conseguir evidenciar os resultados destas medições às empresas e elas percepcionarem o valor. Há empresas que vêm com o intuito de comercializar os seus produtos e de encontrar clientes para os seus produtos, mas há empresas que não vêm para vender nada. Há empresas que vêm por uma questão de posicionamento de mercado, por uma questão de imagem. E há uma coisa que se chama no processo de vendas consultiva que é o entendimento dos objetivos a atingir por parte dos clientes. E nós, como outras empresas, temos que ter isso sempre presente. Porque uma empresa que quer unicamente ter visibilidade, ter notoriedade e que a sua principal prioridade não é arranjar novos clientes e vender, nós temos que a posicionar de uma forma diferente do que aquela que vem com o intuito de vender e de comercializar produtos e encontrar novos clientes. Bom, e o que que nós começamos por fazer? Começamos por fazer foi montar uma plataforma que se chama *business.fil.pt*. A primeira correção que tivemos que fazer foi entender que “feiras para profissionais são feiras para profissionais” e “feiras para visitantes/público em geral” são “feiras para visitantes/público em geral”. O que é que

isso significa? Significa que não podem coexistir? Podem, mas em dias diferentes. Se eu tiver, por exemplo, como ponto de partida uma BTL [Bolsa de Turismo de Lisboa]. A BTL é uma feira para profissionais e para público em geral. Os conteúdos é que não são os mesmos e nem podem ser nos mesmos dias. Uma BTL tem uns dias que são só para profissionais e só entram profissionais, e os tipos de dinâmicas que existem nestes dias são dirigidos para profissionais; e uma BTL tem, em regra, os dias de fins de semana, em que os visitantes são público e vêm com outros interesses. Vêm com interesse de identificar potenciais viagens que queiram realizar, de adquirir produtos que eventualmente correspondam às suas necessidades e aquilo que procuram. Portanto, os próprios expositores também têm aqui que ter um processo de transformação para adaptar a sua presença na feira para estes dois públicos. Portanto, uma coisa é ter um produto dirigido ao setor profissional e outra é ter os produtos dirigidos ao público visitante em concreto.

Ora, para fazer isto, como dizia, nós voltamos a uma plataforma que é o *business.fil.pt.*, que faz agora um ano. É uma plataforma que está sempre a ser melhorada, mas está consolidada, estamos muito satisfeitos com aquilo que fazemos, porque, hoje, nós temos uma plataforma que compreende todas as regras do RGPD [Regulamento Geral de Proteção de Dados – regulamento do direito europeu, criado em 2018, sobre privacidade e proteção de dados pessoais, aplicável a todos os indivíduos na União Europeia e Espaço Económico Europeu], e nos permite medir com muita assertividade aquilo que se vai passar no nosso *marketplace* com antecedência. Dito de outra forma: quando nós tínhamos um sistema de registro de profissionais que acontecia *in loco* [no próprio lugar], no momento em que abria o certame, nós não tínhamos capacidade de projetar se o certame ia ou não correr bem, repara, mesmo ao nível da comunicação, se tínhamos que reforçar a comunicação, se a nossa mensagem estava a passar para o mercado com anterioridade ou não; não, éramos confrontados com a realidade para o bem e para o mal daquilo que tivesse sido nosso esforço de comunicação, de divulgação, junto de empresas, junto de visitantes, no dia em que abria o certame, no dia em que abria a feira – o *marketplace*.

Nós, hoje, conseguimos com a nossa plataforma, com duas ou três semanas de antecedência, perceber se o evento está a correr bem, se vai ou não correr bem em termos daquilo que é a adesão dos *players* [grandes investidores e/ou grupos que repartem seu conhecimento no mercado crescente situado em uma região que não é tão atraente pelo mercado, porém há grande potencial lucrativo], dos diferentes *stakeholders* [público estratégico ou parte interessada – pessoas físicas ou jurídicas que direta ou indiretamente são

afetadas pelas atividades de uma empresa ou organização e que, em contrapartida, também exercem sobre ela algum tipo de influência], em relação ao evento. Isto porque os expositores têm direito, tradicionalmente, a um conjunto de convites para distribuir. Antigamente eram lhes dadas caixas de papéis com os convites, eles distribuía, mas, em bom rigor, nós não sabíamos depois quem é que cá entrava, de onde é que vinha e de que setor é que pertencia. Ora, tendo alterado este paradigma com a construção da plataforma *business.fil.pt* e tornando obrigatório o registro de profissionais para que possam aceder à feira, hoje, temos uma base de dados muito assertiva em relação àquilo que são os profissionais de cada um dos setores onde nós operamos em cada um dos produtos que nós temos, e portanto, temos a certeza de que quando fazemos uma feira – vou continuar com o exemplo da construção, que quem cá vem são pessoas ligadas aos setores da construção e dos materiais ligados ao mesmo setor [e não de outro setor qualquer]. Aquilo que nós fizemos foi focarmos muito no *target*, no público-alvo, e, portanto, ter uma visão muito mais focada daqueles que são os *players* dos mercados onde operamos e, portanto, começamos a comunicar de uma forma muito mais dirigida e não de uma forma tão *lato* abrangente como antes nos comunicávamos.

Isto tem a ver com questões de marketing também. O mundo da comunicação e dos meios de promoção mudou muito nos últimos anos. A comunicação, nomeadamente através da comunicação digital e das ferramentas que hoje estão disponíveis, veio tornar a comunicação mais acessível. O processo de digitalização que nós estamos a introduzir, para além desta ferramenta que eu falo que é o *business.fil.pt*, que nos permite, ter hoje, identificados quem são os profissionais de cada um dos setores – permite-nos, como dizia, esta comunicação muito mais dirigida, mas permite-nos entregar depois informação aos nossos expositores, que seria dizer-lhes, por exemplo, “olha, dos 100 convites para profissionais que o senhor enviou, houve 80 profissionais que aceitaram o convite e 60 que efetivamente vieram cá a feira”. Eu não o posso dizer quais foram, por uma questão de proteção de dados, mas eu consigo lhe dar métricas. Mas eles próprios conseguem através de um *dashboard* [painel visual que apresenta, de maneira centralizada, indicadores e métricas, tanto da área de TI como de gestão empresarial] que têm, ver como está a evolução da sua performance em termos do contato com o mercado. Eles sabem que têm 100 convites, enquanto o estão a enviar, eles estão a conseguir percepcionar quantos foram aceitos, quantos é que estão pendentes, e depois vão perceber no fim da feira quantos vieram. Eles conseguem antes da feira ter uma apreciação de como é que os seus clientes estão a reagir perante aquele

push [esforço] que ele está a fazer, de os chamar para o virem visitar no *marketplace* onde ele vai estar presente, e isto permite também fazer outra coisa que é aumentar a massa crítica e aumentar a dimensão do ecossistema. Quer dizer, damos uma dimensão maior ao ecossistema porque todos contribuem para trazer um ecossistema de visitantes altamente qualificados e altamente personalizados. A questão não é trazer muita gente, é trazer as pessoas certas. E, portanto, este é o drive que o processo de digitalização está a nos dar hoje. Nós, hoje, temos que entregar resultados. Informação qualificada.

NC: Na sua visão as feiras digitais substituem as analógicas?

PB: A tecnologia só por si, nunca vai ser capaz de substituir um bem muito maior que é o relacionamento interpessoal e o relacionamento humano. Mas, tem um contributo muito importante para tornar mais efetivo o relacionamento humano e as relações de negócios entre as pessoas. Dito de outra forma, você perguntava-me e eu já voltei a este ponto como é que nós ajudamos as empresas a medir o resultado e o impacto que elas têm nas nossas feiras. Bom... O que nós começamos a fazer, desde há cerca de um ano a esta parte, é que em todas as feiras nós temos aquilo que chamam “inquéritos presenciais aos visitantes”, sejam profissionais, seja público em geral. Fazemos um inquérito para medir várias coisas, desde o nível de satisfação com o evento; quais são as áreas que mais valorizou; o que é que gostava de ter visto e não viu e que gostasse de ver em futuras edições; mas perguntamos também outras coisas que são a informação que tem valor de mercado. Perguntamos, por exemplo, se as pessoas vinham com intenção de realizar negócios. E, portanto, sem entrar aqui em detalhes, nós hoje sabemos ao fim de um ano e vamos construindo, todos os anos, novas informações sobre isto quais são as feiras em que à partida, os visitantes – seja público, sejam profissionais, venham com maior predisposição para fazer negócios. Eu posso lhe dizer que na última BTL [11 a 15 de março, 2019], 72% dos visitantes profissionais que cá vieram, vinham com intenção de fazer negócios. E assim fazemos outra pergunta que é... Se efetivamente realizou negócios durante a feira? E estes 72% baixaram na última BTL para 65%, mas continua a ser um número muito interessante: 65% dos profissionais que cá vieram, fizeram mesmo negócios. Mas depois ainda perguntamos outra coisa: identificou oportunidades de negócios que possam vir a concretizar nos próximos seis meses? Porque por vezes eu vou a um *marketplace* ou a uma feira, eu não realizo um negócio naquele momento, mas ficou ali uma intenção de continuar a conversar, continuar a desenvolver contatos e, eventualmente, há aqui uma boa probabilidade de materializar ali e transformar

isso em um negócio. E esta informação, no final das feiras, nós passamos para os expositores para que eles possam fazer sua própria avaliação e possam dizer: “na minha avaliação, a minha empresa enquadra-se nestes números que aqui estão? Sim ou não? Dizem aqui que (em teoria), que 65% efetuou negócios na feira. Eu sei os números da minha empresa. Qual foi a minha performance? A minha empresa, 65% dos clientes com que interagi, fiz um negócio com eles ou não? Foi só com 10%? Se foi só com 10% eu estou fora do parâmetro e se calhar vou ter que rever a minha estratégia, o meu posicionamento na feira e a forma como estou na feira. Se eu estiver no parâmetro [ou seja], eu tenho 65%, 64%, tenho 63%, ok, eu estou na métrica, portanto estou bem a fazer as coisas. Se eu estou acima, nem é preciso falarmos. É porque ainda está melhor então está de fato a fazer tudo bem”.

E estes números são muito importantes de se transmitir aos expositores para eles perceberem em que medida é que a sua empresa atingiu os objetivos. Porque como digo, no passado, as feiras tinham um perfil muito mais transacional naquele momento do que têm hoje. No passado, faziam-se notas de encomenda nas feiras, portanto, assinava-se o contrato na própria feira. Hoje em dia, há negócios que se fazem nas feiras – nós temos a informação de expositores que nos transmitem em diferentes áreas de negócios que fazem, mas os negócios não se fazem mais da mesma maneira que se faziam.

NC: Então, na sua visão, qual o caminho para os ambientes físico e digital coexistirem?

PB: Eu acho que a questão digital complementa, mas não substitui. São igualmente importantes. O caminho que vejo é o de estarem alinhadas e uma integrada na outra. Por isso é que eu digo: o digital não vai substituir a feira, não vai substituir o contato humano, mas seguramente vai tornar a feira um *marketplace* muito mais efetivo do que ele era, se calhar, há alguns anos atrás. O relacionamento humano é insubstituível, mas a plataforma tecnológica e a digitalização do negócio são fundamentais para potencializar o relacionamento humano, saber aquilo que o mercado quer e poder atender melhor aqueles clientes que a nossa organização de negócios considera estrategicamente mais importantes.

NC: O Doutor receia que a Lisboa FCE possa ser suplantada por *megafeiras internacionais* com instalações extremamente flexíveis, serviços *online* inigualáveis e reconhecimento mundial?

PB: Atualmente vivemos em um mundo totalmente globalizado. Você me pergunta se nossas feiras são de caráter regional. Eu lhe diria que sim e eu explico por quê. Nós não conseguiríamos, por mais que tentássemos controlar os *drives* todos do nosso negócio,

porque não estamos aqui sozinhos. Há outras questões que levitam em torno do negócio e exercem sobre ele um grande impacto. Vou lhe dar um exemplo: Portugal e Lisboa são hoje, do ponto de vista turístico, locais muito procurados. O que isso teve como impacto para as nossas feiras? O preço das estadias dos hotéis em Lisboa aumentou exponencialmente, e por exemplo, quando você tem que considerar um expositor vir do norte de Portugal com sua empresa para ser expositor de uma feira em Lisboa, o investimento dele, hoje, é provavelmente muito superior do que o de alguns anos atrás, não porque os preços praticados pela FIL tenham subido exponencialmente, mas porque o conjunto de custos que gravitam a volta da presença dele naquela feira, naquela exposição, seja como expositor, seja como visitante, estão hoje num nível muito superior do que o que estavam há alguns anos atrás. E nós temos estudado esse fenômeno. Posso lhe dizer, por exemplo, que grande parte dos eventos que realizamos, são eventos em que, sobretudo, ao nível dos visitantes, os visitantes vêm desde Leiria até Setúbal. Não quer dizer que não venha alguém do Algarve ou alguém da Região Norte de Portugal, mas estou a dizer que 90% dos nossos visitantes vêm de Leiria até Setúbal, significando que têm uma proximidade geográfica maior e que isso lhes permite, de uma forma mais funcional, poder vir e participar de nossos eventos, seja como expositor, seja como visitante.

Mas agora deixa-me ir para outro lado que é a dimensão internacional e a globalização. Sabes que é um fenômeno que não está a acontecer só em Portugal. E é preciso contextualizar Portugal – é o País que é, tem a dimensão que tem em termos de porção, está no extremo da Europa, ao lado temos um país que é a Espanha que é cinco vezes Portugal e depois temos o mar, e portanto, não estamos propriamente no centro da Europa onde gravita grande parte da dinâmica econômica do continente europeu. E isso, obviamente, é um ponto negativo com o qual temos que saber viver e tentar encontrar soluções para este paradigma. Mas vamos, por exemplo, citar a Alemanha que tem uma grande componente industrial. Vamos pegar, por exemplo, a indústria de automóvel. E todos os salões de automóveis que havia, desapareceram todos e ficaram três: Genebra, Paris e Frankfurt. E, portanto, repare, a indústria de automóvel mudou seu paradigma e em 20 anos foi desinvestindo de estar presente de uma forma muito permanente, em todos os mercados, para, no final, se resumir a três sítios. Se me recordo bem, ali, no ano passado, 14 marcas de automóveis anunciaram que não vão mais à Frankfurt – que é talvez o maior salão de automóveis que existe na Europa. E por quê? Porque a relação do *ROI* [*Return on Investment* / Retorno sobre Investimento], deixou de compensar. E chegaram a conclusão que a participação deles

significa um esforço financeiro que hoje em dia não tem o resultado que teria, provavelmente, no passado e que há outras formas de comunicar e de estarem próximos de seus públicos que lhes trazem um maior retorno. E, portanto, temos que estar atentos a estes fenômenos que não são regionais, não são só de Portugal, são da Europa e da indústria das feiras em geral. Depois como eu lhe disse, no que diz respeito a Portugal, dependendo dos setores que estamos a tratar, temos, obviamente, o impacto daquilo que é o processo de internacionalização que correu na situação econômica do País e que fez com que muitas empresas começassem a procurar novos mercados. A partir do momento em que começaram a procurar novos mercados e a encontrar novos mercados – em que o seu portfólio de clientes e o seu volume de vendas são, tendencialmente, maiores nestes mercados, eu percebo que há uma tendência natural de investirem mais na promoção dentro destes mercados do que no seu próprio país onde sua cota de mercado foi diminuindo. Agora, a nossa obrigação é, obviamente, tentar encontrar soluções também para isso.

Só que hoje eu acho que temos uma visão muito clara, que, de repente, o mercado português não vai crescer exponencialmente. E é por isso, é público que a Fundação AIP está a considerar fazer um investimento muito grande nas atuais instalações da FIL no sentido de as modernizar, mas, mais do que isso de as fazer crescer para poder receber e acolher um conjunto de eventos internacionais que não, necessariamente, as feiras que nós organizamos, e que assim estão a conhecer um grande crescimento. Dito de outra forma, o País não tem instalações para receber eventos com mais de 60.000 pessoas. Cada vez que o fazemos em Portugal, em regra, em Lisboa, precisamos das instalações da FIL, aqui dos nossos vizinhos do lado do Altice Arena [espaço destinado a atrações públicas e festivais, localizado no Parque das Nações], e ainda aproveitar aqui alguma área circundante. E não temos as melhores condições para oferecer. Aquilo que foi entendimento quer do Governo, quer da Câmara, quer da Fundação AIP, foi que Portugal tem, hoje, um posicionamento ao nível de turismo de negócios que justifica considerar-se um investimento que permita que grandes investimentos internacionais que tenham esta massa crítica de 60 mil pessoas pra cima, possam começar a escolher Portugal como destino para a realização destes eventos. Ora, se isso acontecer, se formos bem-sucedidos e começarmos a ter cada vez mais eventos destes, o que vai significar é que cada vez nós também vamos ter menos disponibilidade para ter infraestruturas para promover as feiras tais quais as que promovemos hoje. E, portanto, provavelmente, aquilo que vai acontecer é que nós vamos ter que concentrar um conjunto de setores de atividades, se calhar, até em ‘vasos comunicantes’ [centros interligados por um

mesmo canal] e que não faz sentido, estarem, hoje, dispersos e isolados (...) e conseguirmos aumentar a massa crítica e fazer eventos com maior dimensão, capazes de gerar, também eles, uma atratividade internacional maior, porque deixam de vir ver uma feira mais pequenina para virem ver uma feira com mais massa crítica.

NC: O *Web Summit* faz parte desta iniciativa?

PB: O Web Summit [cimeira internacional de tecnologia] foi o elemento detonador para que o País – como diz o Governo [Português], a Câmara Municipal de Lisboa (CML) e a Fundação AIP se reunissem e percebessem que havia aqui uma oportunidade para o País de se posicionar estrategicamente e internacionalmente como um grande receptor de eventos internacionais. A organização do Web Summit, como sabes, assinou um contrato, com o Governo Português e com a CML no sentido de ficar cá dez anos, e isso foi o detonador para se pensar numa dimensão maior e dizer “já que vai fazer este investimento, vamos ter uma estratégia ajustada entre várias entidades públicas e privadas no sentido de posicionar Portugal para receber este tipo de evento.

NC: A Fundação AIP conta com a figura do diplomata corporativo?

PB: Nós aqui na Fundação, com este perfil, eu diria que é mesmo o Presidente [Comendador Jorge Rocha de Matos] que se encarrega de tratar dessas coisas. E posso aliás lhe adiantar uma questão que nos preocupa muito e que estamos a tratar, que é a questão do IVA sobre os ingressos, sobre os bilhetes para visitar os nossos eventos. Porque, se nós estamos a promover atividades que permitem alavancar o crescimento do setor económico, o que não faz sentido é as pessoas pagarem 23% sobre os ingressos para virem a um *marketplace*. Eu diria que a taxa anterior, de 6%, era perfeitamente razoável. 23% onera muito aquilo que é o encargo que as empresas têm para poderem vir dinamizar os seus negócios, poderem estabelecer novos negócios que vão, obviamente, gerar novas receitas fiscais e terem um impacto positivo para a economia. E, portanto, é uma questão que vai ter que ser tratada, não vai ser tratada somente por nós, mas eu diria que estes tipos de questões, aqui na organização, são endossados pelo Presidente. Há um conjunto de pessoas que trabalha nos bastidores para produzir informação pertinente para que o Presidente depois possa utilizar, mas depois é o próprio que interage com seus próprios [contatos], numericamente, a nível governativo, a nível da Câmara Municipal no sentido de tentar ultrapassar estas questões.

Já o movimento associativo foi muito impactado, quer pela crise, quer pelas novas dinâmicas que foram estabelecidas nos negócios. Dito de outra forma, diferentes empresas viam as associações como uma forma de resolver seus problemas. Hoje, as empresas estão mais organizadas por *clusters* [empresas que operam no mesmo setor, ligadas através de relações empresariais numa determinada região], do que pelas associações e veem no *cluster* uma forma mais funcional, mais expedita, mais eficiente de resolver os seus problemas do que muitas vezes através das associações. Algumas associações continuam a ter muita força, muita dinâmica, etc, mas há muitas que perderam esta força. Portanto, acho que já não é tanto pelo papel das associações, é mais pelo papel de cada um dos *clusters* e da força que cada um destes tem no tecido económico nacional. No nosso caso concreto, como eu lhe disse, nós já não temos tanto esta vertente associativa porque fizemos esta separação.

NC: Mas tem acordos, contatos com entidades públicas e estas entidades têm as suas representações internacionais, têm acesso ao mercado externo em termos de relações diplomáticas...

PB: Temos muitos. O Estado Português tem uma agência de investimento internacional, que se chama AICEP [Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal]. Nós interagimos com a AICEP no sentido de resolver um conjunto de questões nesse mercado, servimos neste sentido pelo bem comum que é a atividade das empresas portuguesas. Mas não são associações, são entidades públicas. O movimento associativo é outra coisa.

APÊNDICE B

Transcrição da entrevista Nº 2

Ficha de transcrição - entrevista aberta ao fundador da Rede Feiras, o escritor, administrador, conferencista, jornalista, professor e consultor - especialista em Marketing e Feiras de Negócios, Doutor Fernando Lummertz

Especialista: Doutor Fernando Lummertz

Nacionalidade – Brasileira

Experiência: Profissional com quatro décadas de atuação no setor. Considerado importante Influenciador Digital no setor de Feiras de Negócios.

Livros publicados: 1) Lummertz, F. (2010). *FEIRAS DE NEGÓCIOS - Como Planejar, Organizar, Controlar e Avaliar a Participação*. Ed. Livre Expressão; 2) Lummertz, F. (2013). *FEIRAS DE NEGÓCIOS - Uma Poderosa Ferramenta para Marketing e Vendas*. Ed. AGBOOK

Empresa: Rede Feiras - a maior plataforma de relacionamento e gestão do mercado de feiras de negócios no Brasil.

Data da entrevista: 20 de Maio de 2019

Título da Entrevista – *Uma análise sobre o Futuro das Feiras de Negócios*

Nathalia Conde: Na opinião do Doutor, qual a relação entre FEIRA DE NEGÓCIOS, MATURIDADE DIGITAL e INTERNACIONALIZAÇÃO das PME?

Fernando Lummertz: Sem entrar na especificidade do mercado português, mas considerando o caráter global dessa pergunta, podemos afirmar que a relação é de interdependência total. As portas do mercado mundial só se abrem para as empresas que comunicam suas propostas de valor com muita clareza e constância. Não há como manter uma comunicação efetiva e com a qualidade necessária para a concretização de negócios em um mercado altamente competitivo sem que ambas as ferramentas, feiras de negócios e plataformas digitais, sejam harmonicamente utilizadas. Importante frisar que tais ferramentas, embora complementares, nem sempre são harmônicas e aí reside o ponto mais complexo dessa questão, qual seja, saber harmonizar a utilização dessas ferramentas.

NC: Considerando a hipótese de que na próxima década as feiras regionais não se modernizem, não reajustem o negócio e percam em credibilidade; ou que, no pior dos cenários sejam engolidas pelas maiores - me refiro a dos principais *players* e organizações mundiais, que comportamento empresarial para efeitos de internacionalização o Senhor destacaria para a próxima década? Que ferramentas substitutivas as PME encontrariam para o estímulo à inovação, à internacionalização, à cultura empreendedora e os benefícios de um ambiente presencial?

FL: Ultimamente temos visto no mundo dos negócios muita gente adotando discursos de mundo real e mundo virtual. Como se os ambientes presenciais e digitais fossem excludentes. O mundo não deixou de ser mundo porque determinadas formas de se comunicar migraram do telefone, da televisão, dos jornais e revistas impressas para plataformas digitais. Isso é evolução dos meios e dos modos de comunicação. Nada mais. Meios e modos que aceleram o processo de comunicação. Precisamos refletir sobre conceitos que colocam tecnologia da informação como algo superior às relações humanas. Não é do interesse da humanidade “robotizar” o próprio ser humano. Não é porque as armas nucleares foram inventadas que a humanidade há de querer utilizá-las. Precisamos encarar isso como evolução e não como revolução.

O contato humano, ao vivo e a cores, será sempre a mais importante forma de se conquistar a necessária confiança para geração de oportunidades de negócios relevantes, o que faz das Feiras de Negócios um ponto de encontro único e insubstituível.

Não importa quem promova as feiras, se grandes ou pequenas corporações, o que de fato importa é que eles tenham conteúdo e relevância dentro do seu escopo. Seja regional ou internacional é imprescindível que sejam muito bem-feitas e que levem em consideração a necessidade de se tornar um elo permanente entre compradores e fornecedores (expositores e visitantes) e não algo efêmero com 3 ou 4 dias de duração. Esse papel algumas feiras já estão desempenhando e me parece que a evolução do setor como um todo virá por esse caminho. Não há porque temer as tecnologias de informação, é preciso sim integrá-las adequadamente no ambiente das feiras.

NC: O Sr. acredita que plataformas digitais seriam capazes de intervir na política de marketing urbano, substituindo o papel das feiras, hoje, como polo de atração de atividades econômicas em cidades (contribuindo para a dinamização destas regiões)?

FL: As plataformas digitais apresentam um papel relevante na aproximação das pessoas em qualquer circunstância, seja ela pessoal ou profissional, contribuindo para diminuir “*gaps*” de conhecimento e informação, especialmente para mercados distantes dos grandes centros nos quais o conhecimento é mais rapidamente difundido. No mundo dos negócios, este papel sempre foi desempenhado pelas feiras e continuará sendo, só que agora com o auxílio das plataformas digitais que proporcionam “cauda longa” para as feiras de negócios.

Nenhuma tentativa de realização de feiras virtuais deu certo em nenhuma parte do mundo ao longo de toda a existência da internet. E, ainda que venham a existir, não tirarão a relevância do encontro presencial para os seus principais *players*.

APÊNDICE C

Transcrição da entrevista Nº 3

Ficha de transcrição - entrevista aberta ao consultor em internacionalização e comércio externo, Doutor José Carlos Pereira.

Especialista: Doutor José Carlos Pereira

Nacionalidade – Portuguesa

Experiência: Colaborador/Consultor do maior programa nacional de apoio às exportações das empresas portuguesas, o BOW – *Portugal Business on the Way*, desenvolvido pela AEP – Associação Industrial Portuense / Câmara de Comércio e Indústria.

Data da entrevista: 30 de Maio de 2019

Título da Entrevista – *Feiras como Plataformas Permanentes de Geração de Negócios*

Nathalia Conde: Quem criou o termo *disrupção* foi Clayton Christensen⁴¹, professor de Harvard. Ele se inspirou no conceito de “destruição criativa” cunhado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter, em 1939, para explicar os ciclos de negócios. Segundo ele, o capitalismo funciona em ciclos, e cada nova revolução (industrial ou tecnológica) destrói a anterior e toma seu mercado. Considerando esta premissa, pode-se dizer que “*disrupção de verdade*” acontecerá somente quando as feiras se tornarem plataformas permanentes de geração de negócios, no presencial e no digital. Ou seja, a disrupção só impacta quando o organizador da feira é capaz de entender que o modelo do negócio precisa se (re)ajustar às reais necessidades dos clientes. Para a próxima década e em tempos de Modernidade Líquida (conceito criado pelo filósofo polonês Zygmunt Bauman⁴², no final dos anos 90), o Senhor ainda vê as Feiras de Negócios como modelo estratégico eficaz para ações de internacionalização das PME portuguesas? Como a maior ação de marketing e vendas compartilhada? Ou o evento físico acabará sendo suplantado pelo virtual?

⁴¹ Christensen, Clayton M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

⁴² Bauman, Zigmund (2001), *Modernidade Líquida*, Plínio Dentzien (trad.), Rio de Janeiro: Zahar.

José Carlos Pereira: As feiras durante anos foram um dos únicos instrumentos de apoio à internacionalização. Hoje, continuam a ser o melhor meio *tradicional* de fazer negócios em termos internacionais – onde num período curto de tempo podemos ter compradores de todas as zonas económicas mundiais a nos visitarmos. Entretanto, é importante chamarmos a atenção para um ponto: o segredo das feiras não está em *participar*, necessariamente, mas em como processar o *antes*, o *durante* e o *depois*. Após calcularmos o Custo de Aquisição de Clientes, é importante sabermos priorizar a importância desta ação ajustada à estratégia de cada empresa. O que quero dizer com isto? Que não há orçamento numa PME para ir a todas as feiras. Depende do modelo de negócio. Há empresas que nascem globais e não têm de fazer feiras para vender.... No limite, vendem sem visitar mercados. Outras, principalmente em mercados menos maduros, é uma obrigação (nos mais maduros é importante também, mas apenas para simples posicionamento e consistência na proximidade ao mercado). A isso tudo, podemos juntar também as missões setoriais e como complemento a alguma estratégia de *inbound marketing* internacional... Em suma, embora tenham perdido a força que tinham pelos caminhos alternativos que, hoje, temos via digitalização da economia, acredito que as feiras continuam a ser importantes em muitos mercados. A questão é sempre calcular o custo de aquisição de cliente e o ROI⁴³ de participação.

NC: O Senhor acredita que as PME portuguesas têm maturidade digital? São capazes de potencializar as oportunidades obtidas nas feiras, no ambiente presencial com intuito de se internacionalizarem?

JCP: Têm, mas têm de ter mais. E comparar as mesmas com outras empresas de outras regiões. Eu não tenho dados para dizer se estão muito ou pouco. O que posso dizer é que o peso das exportações portuguesas no PIB aumentou de 27% para 45% nos últimos 10 anos... O que é notável.

NC: O Doutor entende o marketing digital, hoje, como uma ameaça ao ambiente presencial? Se não, qual seria?

JCP: Não o vejo desta forma. O digital não é concorrente, é complementar. Potencializa resultados e ajuda a estabelecer critérios para a escolha das feiras. Ele permite medir melhor

⁴³ O termo ROI é uma sigla para a expressão em inglês “*Return over Investment*”, ou “Retorno sobre Investimento”. Por meio desse indicador é possível saber quanto dinheiro a empresa está ganhando (ou perdendo) em cada investimento realizado.

o custo de gerar *leads*⁴⁴, *engagement*, *consciencialização*, *fecho*, *promoção* etc. A ameaça, no meu entendimento, está na própria dinâmica de algumas feiras que não acompanham a evolução dos mercados. Os grandes players estão a se adaptar... Significa que as feiras vão continuar a existir, mas com formatos renovados. No B2B⁴⁵, por exemplo, cada vez mais a viagem do comprador será no digital – o que não quer dizer que para fechar negócio não necessite de estar conosco presencialmente (inclusive numa feira...).

NC: Em sua opinião, as feiras ainda representam o barômetro dos mercados da oferta e da procura?

JCP: As maiores, sim. Há feiras em alguns países (como Alemanha, França e mesmo por exemplo nos EUA), que são líderes mundiais e, por isso mesmo, recebem compradores de todo o mundo. Representam o *spot on* [o local certo] para alguns setores. Quase uma obrigação estar presente para nos posicionarmos.

NC: As feiras continuam a representar a opção de marketing mais econômica?

JCP: Não. São parte do investimento em marketing internacional. Acredito que devam até diminuir pelo facto de já existirem outros formatos eficientes (e menos custosos) de atingir compradores. O mais económico era e continuará a ser o de fazer uma missão.

NC: Em linhas gerais como se comporta as ações de *Hosted Buyers* no mundo digital? E ações de Marketing B2B? O Doutor acredita que estas iniciativas comerciais poderiam ser conduzidas sem um contato pessoal?

JCP: Na minha opinião, estão a evoluir e com cada vez mais aderentes. Entretanto, julgo que cada caso é um caso. Depende da empresa e do negócio e, sobretudo, do ajuste empresa/mercado. Não há receitas. De qualquer maneira, nada substitui o contato físico nas relações e na construção de confiança, processo de influência, negociação etc.

⁴⁴ Termo de marketing usado para descrever o início do interesse de um consumidor em um determinado produto ou serviço de uma empresa. O Leads são contatos que demonstraram interesse por algum tipo de produto ou serviço. Há muitos métodos para a geração de leads: campanhas em redes sociais, e-mail marketing e publicidade em mecanismos de busca da internet. *Gerar leads* significa captar potenciais clientes para um negócio. Hoje, existe uma grande gama de ferramentas focadas na geração de *leads*.

⁴⁵ Marketing *B2B*, marketing *business to business*, marketing *industrial* ou marketing *empresarial* é a prática de indivíduos ou organizações, incluindo empresas, governos e instituições, de promoverem os seus produtos ou serviços junto de outras organizações que, por sua vez, irão revendê-los, usá-los como componentes dos seus produtos e serviços, ou para apoiar as suas operações.

NC: Sabe-se que as feiras consagraram seu domínio de intervenção em qualquer política de marketing urbano. Na próxima década, considerando uma situação hipotética em que feiras regionais desapareçam do mercado ou se reduzam a eventos sem grande importância estratégica, o marketing digital poderia vir a ser um substituto como polo de atração de atividades econômicas em cidades e/ou regiões contribuindo para a dinamização destes sítios?

JCP: Julgo que não.

NC: É comum dizermos no mercado que não são muitos os expositores que trabalham com métricas adequadas para investigar o ROI dos seus investimentos nas feiras, principalmente por conta de não realizarem um bom trabalho de marketing e vendas na fase pós-feira, deixando de concluir grandes volumes de oportunidades geradas. Sob o seu ponto de vista, enquanto a confiança for o critério mais importante na escolha de fornecedores no mundo B2B, as Feiras de Negócios continuarão a representar a melhor opção para marketing e vendas, custo x benefício?

JCP: Ainda que a boa estratégia digital seja considerada, por muitos, a ferramenta mais eficaz para se garantir referências, notoriedade a bom prazo e sem grandes custos, continuo acreditando que um estratagema misto é o melhor caminho. Tudo bem: hoje, 70% dos portugueses usam a internet e, destes, 30% são utilizadores avançados. Quem não os usa? Idosos, iletrados ou pessoas de pequenas posses. Agora eu pergunto: será que os utilizadores, influenciadores e decisores que as empresas procuram estão nestas classes? Não né? Então, fica claro que trabalhar o marketing digital é importante. Melhor ainda: misturar os canais é importante. Porque esta mesma moeda tem um outro lado: o contato humano. Nada cria e sustenta maior fidelidade com clientes do que uma marca que sorri, fala, conversa e, sobretudo, tem um rosto e um aperto de mão.

NC: Sendo assim, qual a relação entre **FEIRA DE NEGÓCIOS, MATURIDADE DIGITAL** e **INTERNACIONALIZAÇÃO** para as PME portuguesas?

JCP: A relação é direta e pode ser retroalimentada nos 3 domínios.

NC: Numa escala de 1 a 5 como seus clientes entendem como verdadeira cada premissa abaixo? Para a avaliação, o Senhor tem uma escala de 1 = completamente sem importância a 5 = muito importante

PREMISSA 1

«A participação em feiras internacionais permite estimular a inovação, a internacionalização e a cultura empreendedora»

JCP: 4

PREMISSA 2

«A internet e plataformas digitais são muito importantes para identificar e se comunicar com novos clientes»

JCP: 5

PREMISSA 3

«A internet e plataformas digitais são muito importantes para consultar informações sobre mercados na internet»

JCP: 5

PREMISSA 4

«A internet e plataformas digitais são muito importantes para potencializar as oportunidades geradas nas feiras através de ações de pós-venda, inclusive ações comerciais *one-to-one*».

JCP: 5

APÊNDICE D

Transcrição da entrevista Nº 4

Ficha de transcrição - entrevista aberta ao Gestor de Mercado Sênior da Rede Externa e Institucional da AICEP Portugal Global, Doutor Luís Carmo Reis.

Especialista: Doutor Luís Carmo Reis

Nacionalidade – Portuguesa

Experiência: Doze anos de experiência em *Business Strategy - Senior Market Manager* – External Relations & Foreign Marketing

Data da entrevista: 31 de Maio de 2019

Título da Entrevista – *Comportamento das Empresas Exportadoras de Bens*

Nathalia Conde: De acordo com o banco de dados da AICEP, qual o número mais recente do total das PME portuguesas internacionalizadas?

Luís Carmo Reis: Se formos considerar empresas exportadoras de bens, os dados mais recentes são do INE [Instituto Nacional de Estatística]. De acordo com o último relatório [2014 – 2018], em 2018, o número de empresas exportadoras foi de 21.824 empresas, mais 529 empresas em relação a 2017, um resultado de 5.698 novos exportadores e 5.169 perdidos [empresas que exportaram no ano de referência e não o tinham feito no ano anterior]. Isso equivale a um crescimento de 2,48% em um ano.

NC: Este resultado é bom ou ruim?

LCR: Não há dúvida de que este número pode ser sempre ser melhor, mas se mantivermos este ritmo anual de crescimento, em 2024 teremos 25.000 empresas exportadoras de bens. O indispensável aqui é nos darmos conta de que o mais importante no processo de internacionalização é que os novos exportadores o façam de forma consolidada e continua.

NC: Desta amostragem, qual as principais motivações que o Doutor acredita que as empresas encontram para a participação em feiras?

LCR: Recentemente, a Associação da Indústria de Feiras Alemã, AUMA, fez uma interessante pesquisa sobre o universo das feiras de negócios e elaborou um quadro com as

principais motivações das empresas para participação neste tipo de evento. Ao todo, foram inqueridas 500 entidades. Acredito que o resultado seja muito semelhante as razões praticadas pelas companhias portuguesas: 99% dos expositores consideram o contato pessoal e, portanto, a possibilidade de *networking* comercial e direto como o item decisivo para a participação; 95% veem uma vantagem no fato da empresa poder atrair novos clientes através de um contato direto feito por vendedores treinados e competentes; 82% das empresas pesquisadas entendem as feiras como uma oportunidade de apresentar autenticamente seus produtos através do uso dos sentidos – na opinião dos empresários, uma vantagem deste modelo sobre formatos digitais. Finalmente, quase 50% dos expositores consideram importante poder testar produtos sem, contudo, se sentirem obrigados a comprá-los. E destes, veja que interessante, 60% veem na possibilidade de oferecer uma experiência ao visitante, uma forma eficaz de agregar valor à própria marca.

NC: As Feiras são mais econômicas se comparadas a outras ferramentas/modelos para a promoção no mercado externo?

LCR: Não, não são. Ao contrário. As feiras, por norma, se mostram mais dispendiosas e com investimento maior a longo prazo do que outras estratégias de promoção presentes no mercado externo. Hoje em dia existem muitas outras formas de se promover: viaja-se mais barato, há mais deslocações ao cliente, desfruta-se dos recursos digitais, etc. Fora isso, participar de uma feira de forma adequada com vistas a maximizar o capital investido exige um enorme trabalho de promoção que começa muito antes da data de início do evento e se prolonga após o término, com o trabalho posterior de *follow up* que, como sabemos, inclui visitas, remessas de amostras, contatos e a construção de todo um relacionamento com o cliente. Outro ponto é que as feiras, normalmente, demoram anos para se ter retorno do investimento. Não é na primeira participação que se rentabiliza o investimento feito, a não ser que a empresa seja detentora de um produto completamente inovador.

NC: O Doutor acredita que as feiras regionais com enfoque no mercado externo serão engolidas pelas maiores feiras mundiais, conhecidas como *Feiras Plataformas*?

LCR: Na Europa, atualmente, há um movimento, uma dinâmica onde feiras estão a substituir outras, ganharem espaço. Este é um ponto. Outro ponto é que as nossas feiras, por norma, já não têm sequer uma dimensão Ibérica, quanto mais europeia. Acredito que não se extingam, mas naturalmente esta conjuntura irá gerar mais dificuldades em se impor. Presumo que diminuirão de número e as que sobreviverem terão que se adaptar e se limitar

a um alcance mais regional. O único caminho que vejo, hoje, para as nossas feiras abrirem espaço no mercado externo é trabalhar a diferenciação - ofertar algo singular ao que se apresenta lá fora.

NC: E a questão do formato? O meio analógico tradicional perde espaço para o digital?

LCR: Cada caso é um caso, mas via de regra um formato não substitui outro, apenas se complementam em comunicação e marketing. A empresa que participa de uma feira, hoje, é obrigada a usar Marketing Digital para promover sua presença. Em outras palavras, é uma extensão, quase uma condição para sua participação. O que quero dizer com isso? Gostem ou não o Marketing Digital chegou para ficar e vai exercer, cada vez mais, uma função importante na estratégia de conquista do mercado externo, como também na participação de uma feira qualquer. Quem assim não o fizer está a desperdiçar oportunidades e dificilmente fará um bom negócio. Sucesso é, dentre outras coisas, *omnipresença*: ser capaz de estar em todos os canais de comunicação ao mesmo tempo.

NC: O Doutor considera as PME portuguesas preparadas para a era digital?

LCR: Eu não tenho aqui comigo nenhum estudo específico a este respeito, mas penso que as PME portuguesas ainda possuem um longo caminho a percorrer até estarem ao nível das PME de outros países.

ANEXO I

PLANO DE ATIVIDADES

Tema da Dissertação

O Papel das Feiras na Diplomacia e Internacionalização da Economia Portuguesa

Palavras-Chave

Feiras e Exposições; Internacionalização; Fundações Empresariais; PME; Economia Portuguesa.

Contextualização

A incorporação de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, despertou a economia nacional para uma abertura ao exterior, de tal intensidade, que as exportações passaram a ser determinantes para o crescimento de seu Produto Interno Bruto (PIB). Nestas últimas três décadas o que se verificou foi a consolidação deste cenário com uma representação mais expressiva das exportações em detrimento da Procura Interna⁴⁶.

Entretanto, um modelo de crescimento cada vez mais assente nas exportações implica a obrigatoriedade de se encontrar soluções inovadoras que aprofundem o desenvolvimento do País e fomentem o aumento da Procura Interna através de um modelo autossustentável.

É o que revela um recente estudo publicado pelo Iberinform Portugal S.A.⁴⁷ sobre a Economia Portuguesa. O documento faz um alerta ao expor que “ameaças externas ainda são superiores às oportunidades”, uma vez que se deteta o “risco de desaceleração das exportações”. Apesar das exportações continuarem a “compensar e a financiar as

⁴⁶ Procura Interna ou Demanda Interna é a soma das despesas de Consumo Final e de Formação Bruta de Capital efetuada por residentes de um país (pessoas, empresas e governo), em bens e serviços para consumo e investimento durante um certo período de tempo. Deve-se notar que a demanda interna é um indicador muito importante do grau de desenvolvimento e nível de bem-estar de um país, quando a Procura Interna cresce, a economia tende a crescer - com maior produção e emprego. Isso é, Procura Interna = Consumo Privado + Consumo Público + Investimento (ROLDÁN, n.d.).

⁴⁷ A Iberinform Portugal, especialista em soluções integradas e personalizadas de gestão de risco é filiada à Crédito y Caución - um dos principais operadores globais em seguro de créditos, com presença direta em 50 países. Mediante soluções de gestão nas áreas financeiras, de marketing, risco e recuperação de créditos, seus serviços possibilitam ainda a obtenção de relatórios de empresas em mais de 200 países ou territórios e acensão às maiores bases de dados de incumprimento bancários em Espanha, como o RAI e ASNEF Empresas (CASA DA ESPANHA, n.d.).

insuficiências da cobertura pela ‘Oferta Interna da Procura Interna’, é fundamental incrementar a taxa de crescimento e/ou gerar substituições competitivas de importações para que a Procura Interna possa crescer de uma forma sustentável”. Curiosamente, o que se observa é que apesar da economia portuguesa ainda estar condicionada ao seu mercado interno (contribuem para isso fatores como endividamento do Estado não reformado, fragilidade das instituições financeiras e endividamento das famílias), há um segmento de empresas não financeiras que “continua a ter na procura externa, seja no estrangeiro, seja em Portugal, por exemplo, por via do turismo (ou de exportações de serviços), o seu grau de liberdade para a geração, reprodução e acumulação de futuros fluxos de valor e de caixa” (IBERINFORM/AICEP, 2018: 4).

Em outras palavras, significa dizer que um grupo de empresas está a suportar o novo modelo de crescimento da economia portuguesa assente nas exportações.

Desta forma e sobretudo nestes termos de evolução de mercados é que as feiras assumem um papel de relevância no apoio às empresas à abordagem de mercados externos. Apesar de representarem um dos instrumentos de marketing ou de intercâmbio comercial mais antigos do mundo (MILLER, 2000), subsistem a comprovar sua importância fundamental para a promoção e o sucesso de uma economia seja ela de uma cidade ou de uma região onde se realize.

Objetivos da Dissertação

Primários

O objetivo deste trabalho é avaliar os mecanismos que fazem das feiras um produto valioso e eficaz como contributo ao sucesso da internacionalização das empresas portuguesas. Verificar quais as principais atividades que através de uma associação integrada, bem como da organização de missões / ações de suporte às empresas nas mais diferentes áreas, potencializam o aumento das exportações nacionais e o apoio à diversificação dos mercados.

Para tanto, apresentaremos um enquadramento teórico em que iremos abordar os principais conceitos, estímulos e barreiras à internacionalização, procurando estabelecer um paralelo entre a revisão literária e os programas que Portugal adota para reduzir a carga burocrática das PME e otimizar seus processos de criação de valor no comércio externo.

Secundários

Este trabalho pretende demonstrar a importância das feiras - dirigidas por fundações e/ou associações empresariais de direito privado e sem fins lucrativos, para a promoção das capacidades das empresas portuguesas e consequente apoio ao desenvolvimento de suas atividades transnacionais.

Para tanto, tomaremos como referência uma das quatro entidades do Grupo Fundação AIP, a *Lisboa, Feiras Congressos e Eventos (FCE) / Associação Empresarial (Lisboa – FCE)* – o maior parque de exposições português, líder no segmento em Portugal e um dos mais modernos da Europa.

Tendo sido nesta entidade que se estabeleceu as atividades do estágio curricular, é oportuno abordar os temas centrais que a empresa desenvolve em colaboração com o Estado Português, tanto para a promoção das capacidades económicas e desenvolvimento interno de produtos portugueses quanto para as ações com maior envergadura ao comércio externo, nomeadamente a chamada “Área de Internacionalização” ou “Negócios Internacionais” que corresponde aos projetos/missões da Fundação AIP, cofinanciados pela UE, na promoção das estratégias de internacionalização das PME em mercados com elevado potencial.

Após a análise do caso de estudo, de artigos científicos, livros e outras obras presentes na literatura e média especializada, este trabalho pretende perceber de que forma as fundações/associações empresariais oferecem um contributo importante à criação de uma cadeia de valor (como maximização de lucros; minimização de custos de aquisição, produção e vendas, dentre outros), para o desenvolvimento das competências das empresas portuguesas e sua competitividade no mercado internacional.

Metodologia

Para avaliarmos a contribuição das feiras internacionais no processo de promoção das PME no mercado externo, iremos recolher, analisar e correlacionar dados estatísticos e literatura especializada com evidências empíricas de um estudo de caso. Para tanto, optamos pela investigação das ações, missões e projetos da Lisboa – FCE, uma pessoa coletiva de direito privado e sem fins lucrativos com 59 anos de experiência na área de internacionalização empresarial.

Desta forma, empregaremos os seguintes métodos: I. Caracterização do País onde o tema se insere (história, estrutura e dinâmica socioeconómicas, eixos de desenvolvimento); II. Análise bibliográfica dos temas centrais que compõem o objeto deste trabalho como *Internacionalização, Feiras Internacionais, PME e Fundações Empresariais*; III. Pesquisa e recolha de evidências e dados estatísticos - através de instituições credenciadas para este fim, sobre o perfil das PME portuguesas e potenciais exportadoras; IV. Apresentação do estudo de caso Lisboa – FCE, com recolha de dados e análise de seus principais projetos, ações e conceitos (inquéritos); V. Conclusão – nesta última parte do trabalho apresentaremos uma análise SWOT (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), de forma concisa e objetiva, com o intuito de expor observações que por ventura possam contribuir para alguns conceitos ou mesmo como colaboração com informações para o desenho ou influencia de ações futuras.

Relevância da investigação para a empresa acolhedora

O processo de internacionalização das empresas por intermédio da participação em feiras e missões empresariais se revela um meio singular, eficiente e sobretudo económico – se comparado a outros mecanismos de divulgação. Estas particularidades motivam e delineiam a relevância deste trabalho, qual seja o de explorar algumas reflexões sobre as características das feiras - e não a de outro recurso qualquer, como valiosa ferramenta de marketing internacional ao alcance das empresas portuguesas.

A Lisboa – FCE, empresa do Grupo Fundação AIP tem como escopo a promoção de ações que potencializem o crescimento de empresas portuguesas no mercado nacional bem como sua internacionalização em negócios com elevado potencial. Conhecer as características de uma pluralidade de estratégias eficazes, económicas e ao alcance à mão das PME, é permitir oferecer às empresas portuguesas respostas às projeções futuras de suas áreas de influência.

Referências

- CASA DA ESPANHA (n.d.). *Iberinform Portugal*. [pdf] Available at:
http://casadespanha.pt/wp-content/uploads/2018/02/Iberinform_Portugal.pdf
[Accessed 18 Mar. 2019].
- IBERINFORM PORTUGAL S.A. (2017) *Estudo sobre a Economia Portuguesa – Edição de 2017*. [online] Available at: <https://www.iberinform.pt/info/Estudos.aspx>
[Accessed 26 Mar. 2019].
- IBERINFORM PORTUGAL S.A. (2018) *Estudo sobre a Economia Portuguesa – Edição de 2018*. [online]. Iberinform – Gabinete de Estudos e Análises, p. 4. Available at:
http://www.iberinform.pt/FAS?nome=A_economia_portuguesa_2017_2018_Sumario.pdf [Accessed 26 Mar. 2019].
- IBERINFORM PORTUGAL S.A. (2017) *Economia Portuguesa – Duas décadas de Transformação. Um Modelo Assente nas Exportações*. [online] Available at:
https://www.iberinform.pt/FAS?nome=Sumario_Estudo_20_70_anos.pdf
[Accessed 26 Mar. 2019].
- MILLER, Steve. *How To Get the Most Out of Trade Shows*, NTC Business Books, USA
3.^a Edição, 2000.
- ROLDÁN, P. N. (2019). *Demanda interna - Definición, qué es y concepto* | Economipedia.
[online] Available at: <https://economipedia.com/definiciones/demanda-interna.html>
[Accessed 22 Mar. 2019].
- VARZIM, T. (2018). *Vítor Gaspar: "Explosão da despesa e dívida não esteve associada a crescimento económico" em Portugal*. Jornal de Negócios. [online] Available at:
<https://www.jornaldenegocios.pt/economia/financas-publicas/detalhe/vitor-gaspar-explosao-da-despesa-e-divida-nao-esteve-associada-a-crescimento-economico-em-portugal> [Accessed 19 Mar. 2019].

ANEXO II

RELATÓRIO I

Descrição da Atividade: Análises dos relatórios

A) Global Maritime Trends 2030

B) Lloyd's Register e Logistics Trend Radar 2016 – DHL Trend Research

Data: 31 de Outubro de 2018

VISÃO GLOBAL ATÉ 2030

Variáveis com grande influência sobre prováveis eventos futuros

1. Mundo dependente de interações tripolares entre:

- DEMOGRAFIA – ECONOMIA – RECURSOS NATURAIS

2. AMBIENTE DE NEGÓCIOS

+ GLOBAL – Mundo sem fronteiras. Organização em rede. Generalização de novas tecnologias cruzando-se e potencializando-se com agendas de cidadania global: direitos humanos, direitos econômicos-sociais e ambientais.

+ COMPLEXO – Atuam na mesma cena e ao mesmo tempo atores de natureza muito diferente: Estados, organizações não-governamentais, organizações internacionais, empresas multinacionais, redes transnacionais e sinais nascentes de cidadania global.

+ MULTIPOLAR – Não existe um polo único ou hegemônico, mas uma pluralidade de polos estruturantes das Relações Internacionais.

+ POLICÊNTRICO – Não só não existe uma centralidade única, como não existe coincidência entre os centros de poder de influência – geograficamente dispersos e operando a diferentes níveis: subnacional, nacional, internacional e transnacional.

3. DRIVERS GLOBAIS

- TECNOLOGIA – Posição central no novo contexto organizacional
- DEMOGRAFIA – Aumento / envelhecimento / declínio
- MOVIMENTOS - (Capital e produção) buscando melhores investimentos

4. DRIVERS URBANOS

- TALENTO
- INOVAÇÃO
- CRIATIVIDADE
- CAPITAL
- COMÉRCIO
- RESPEITO AO MEIO AMBIENTE
- SUSTENTABILIDADE
- PLANEAMENTO E GESTÃO URBANA

5. TENDÊNCIAS

Segundo dados do último relatório da ONU (2018), hoje, **54% da população mundial vive em áreas urbanas** - uma proporção que se espera venha a **aumentar para 66% em 2050**. As projeções mostram que a urbanização associada ao crescimento da população mundial poderá trazer mais **2,5 mil milhões de pessoas para as populações urbanizadas em 2050** ⇒ o conceito de SMART CITIE passa, assim, de uma mera discussão académica para uma necessidade ⇒ avanço da tecnologia em prol da obrigatoriedade de se repensar do uso dos espaços urbanos respeitando a sustentabilidade.

HIGHLIGHTS

- Cidades europeias serão ultrapassadas pela China e pela América Latina;
- EUA – cidades com rápido crescimento nas próximas duas décadas;
- CRESCIMENTO ECONÔMICO: a **classe média no mundo deverá crescer de 40 a 50%** ⇒ China e Índia vão atribuir quase 2/3 deste crescimento ⇒ Índia ultrapassará a China atingindo a maior população de classe média até 2025;
- Aumento da renda ⇒ impulsionamento global por alimentos, energia, infraestrutura e todo tipo de consumo;
- Ampliação das demandas por COMÉRCIO e TRANSPORTE;

- AVANÇOS TECNOLÓGICOS ACELERADOS (podendo mapear futuros divergentes);
- CHINA + ÍNDIA = 40% da humanidade;
- DESENVOLVIMENTO URBANO CRESCENTE ⇒ construções modernas, infraestruturas e instalações;
- COMÉRCIO REGIONAL QUASE DUPLICA EM 2030 ⇒ CENTROS DE PODER REGIONAIS ⇒ **hoje, o comércio intrarregional já é maior do que o realizado entre diferentes países** ⇒ intraeuropeu: 71% do total do comércio europeu ⇒ intra-asiático contribui com 53% do Comércio da Ásia ⇒ 49% das exportações da América do Norte permanecem na região;
- PLUG-IN DE PAÍSES EMERGENTES
 - + **2,4 bilhões de pessoas atuando em redes de energia económica** mundiais
 - Sonho de alcançarem um estilo de vida e de ganhos semelhantes aos do mundo desenvolvido
 - Gigantescos impactos no comércio mundial e no meio ambiente
Mudança de atitudes sociais ⇒ impulsionamento da oferta e da demanda em recursos, tecnologias, bens e serviços
 - Aumento de consumidores e cidades em grandes países emergentes

6. PLAYERS

- Transporte
- Comércio exterior
- Tecnologia da Informação
- Gerenciamento da cadeia de suprimentos

7. DESAFIOS GLOBAIS

- Aquecimento Global e meio ambiente – mais de 50% das atividades dos grandes portos europeus são baseados em petróleo e derivados ⇒ necessidade de investimento em pesquisa científica aplicada ⇒ parceria com universidades e governo ⇒ diversificação das atividades + eficiência + controle da poluição e do gás carbônico + controle dos custos + redução do impacto ambiental
- Navios cada vez maiores e investimentos em TI: impacto na infraestrutura ⇒

maior necessidade de coordenação e investimentos em TI

- Aquecimento do mercado - Cadeias Globais e acirramento da concorrência.

8. CENÁRIOS

Diferentes cenários (informais) baseados em grandes motores globais (crescimento econômico e populacional, demanda de recursos, avanços tecnológicos acelerados, aumento de consumidores e cidades em grandes países emergentes); tendências e suas interações.

- **STATUS QUO** ⇒ insular e protecionista – soluções reativas e de curto prazo – jurisdições sobrepostas – integração vertical ⇒ riscos para o mundo do transporte ⇒ **poder naval cresce pelo poder econômico**
- **NAÇÕES CONCORRENTES** ⇒ engessado – mundo de soma zero (voz do povo e do mundo não são ouvidas) ⇒ Estado atuando principalmente em seu próprio interesse = pouco espaço para acordos de desenvolvimento sustentável e parcerias internacionais. Comunidade de transporte sofre com o *rollback* da globalização ⇒ presença no local para envio é necessária ⇒ Comunidades Portuárias funcionam como blocos comerciais ⇒ clientelismo e padrões nacionais exacerbam a fragmentação ⇒ redução das remessas internacionais ⇒ **setor naval tem maior demanda, mas sofre de menor crescimento econômico**
- **GLOBAL COMMONS** (Bens Comuns Globais) ⇒ desejo de um mundo mais sustentável sendo desenvolvido ⇒ justiça na distribuição de riqueza ⇒ governo atua para forjar um acordo para “bens comuns” ⇒ demandas de energia aumentam investimentos no exterior ⇒ flexibilidade exigida para a comunidade de transporte ⇒ **o poder naval cresce em todo o mundo**

CONCLUSÃO

As cidades portuárias são especiais. A globalização do transporte marítimo trouxe o surgimento de cidades portuárias de perfil **hub / nodal**, que proporcionam à área urbana uma relação mais integrada ao porto, oferecendo serviços complementares às atividades portuárias e as aproveitando para seu desenvolvimento local. A concorrência entre grandes centros urbanos é feita em mercados sem fronteiras. Mais da metade das cidades mais ricas

do mundo são portos hoje, e tal tendência de crescimento continuará a existir **nos três cenários acima.**

SMART CITY - Roterdão

PORTO DE ROTERDÃO • Holanda do Sul

Detalhes (porto):

Área total: 12,6 mil hectares com um canal de 45 km de extensão

Volume anual de contentores: 14,49 milhões de TEUs (2016 – Fonte: World Shipping Council)

Ranking: 12ª lugar no mundo em número de contentores (2016 – Fonte: World Shipping Council). 1º no ranking europeu (2017 – Fonte: Theo Notteboom).

Diferenciais:

- Não é a tecnologia de ponta que faz do Porto de Roterdão um poderoso agente de desenvolvimento urbano. É o **conceito** ⇒ dimensão econômica e social na relação entre porto e cidade.
- Roterdão não é apenas uma ferramenta de transporte e logística. É um agente de desenvolvimento social na Holanda e no norte da Europa
- Recursos: próprios e de investidores privados (não de impostos) - em sua maioria, empresas parceiras que atuam e utilizam o porto para a logística de seus negócios.
- Conectividade e reciclagem: a atividade portuária está 100% integrada com as indústrias instaladas na própria área do porto. Não há separação ⇒ empresas compartilham recursos, serviços, infraestrutura. Rejeitos ou resíduos produzidos por determinada atividade industrial são aproveitados por outra.
- Alinhamento entre: autoridade portuária X governo X complexo industrial e logístico X empresas que o utilizam X comunidade
- Modelo de negócio: atividades integradas + comando articulado = o porto é administrado por uma companhia independente, responsável pelo desenvolvimento de todo o complexo, segurança, autorização de serviços marítimos e cobrança de taxas dos navios que o utilizam. As diversas áreas, terminais e infraestrutura são cedidas por meio de leasing a empresas privadas e indústrias que produzem bens e prestam serviços.

- Facilitadores:

- Decisões são resolvidas localmente com pouca interferência do governo central (articulação)
- Licenciamento ambiental: autoridade ambiental participa dos projetos de infraestrutura desde o início, aumentando as chances de aprovação.

SMART CITY - Barcelona

PORTO DE BARCELONA • Espanha

ANO 2017:

Fonte: Port de Barcelona, 2018

Superfície terrestre: 1.082,15 há

Docas e berços: 22,216 km (aproximadamente, 20% da cidade de Barcelona) –

OBS: sólido impacto social, econômico e territorial, forte valor simbólico e estreitos laços com o povo de Barcelona.

Tráfego total (todos os modos de carga): 61 milhões de toneladas – aumento anual de 26%

Movimento de contentores: 2.968.757 TEUs – aumento de 32,3%

OBS: O tráfego de contentores é um dos segmentos de atuação mais estratégicos para o Porto de Barcelona e também um **indicador mais representativo para a economia do entorno**.

Ranking: 10º lugar no ranking europeu (2017 – Fonte: Theo Notteboom).

Principal parceiro comercial: China (Importações: 44,3% dos contentores; Exportações: 11,6%)

Resultados econômicos: 167 milhões de euros em volume de negócios líquidos (aumento de 7% em relação ao ano anterior)

DIFERENCIAIS

- Smart Port – pioneirismo e inovação

- Uso de tecnologia para transformar serviços públicos em serviços interativos

- Porto sustentável – compromisso ambiental – melhora do gerenciamento do tráfego de navios de cruzeiro e redução das emissões

- Atividades portuárias orientadas para as necessidades dos clientes e do público em geral

- Desde 2003: Investimento gradual em tecnologias de informação para aperfeiçoamento de serviços:

- Soluções facilitadoras para atividades de empresas e pessoas
 - i) Iluminação automática
 - ii) Gerenciamento automatizado do controle de entrada e saída nos terminais: a) monitoramento e gerenciamento de filas de caminhões; b) eliminação da necessidade de documentos em papel para a entrega e a coleta de contentores

- Plataforma Telemática PortIC - *Conencting de Port Community*

- Redes de telecomunicações do Porto com infraestrutura comum compartilhada por empresas que lá operam;
- Melhora a competitividade das empresas da Comunidade Logística do Porto de Barcelona através de uma plataforma tecnológica que facilita a interação entre seus membros;
- Processos mais eficazes e eficientes;
- Fórum Telemático – Comunidade Port Logistics - soluções para ajudar a superar as barreiras tecnológicas e económicas
- Neutralidade – toda a Comunidade Portuária tem participação no PortIC:
 - Autoridade Portuária de Barcelona
 - Associação dos Agentes de Navegação de Barcelona
 - Associação dos Agentes de Transmissão Internacional de Barcelona
 - Associação Oficial de Alfândegas e Agentes da Comissão de Barcelona
 - Associação das Empresas de Estivação Portuária de Barcelona
 - e-la Caixa
 - Banco Sabadell Atlántico
 - Câmara Oficial de Comércio, Indústria e Navegação de Barcelona

- Público, profissionais e pessoas no epicentro de suas atividades:

- Reorganização de terminais de navios de cruzeiros agrupando-os mais longe do traçado urbano (devolução de espaço da orla marítima para uso dos moradores da cidade) – projeto em curso
- Projetos urbanos: remodelação e modificação de espaços urbanos para incremento da área verde, construção de centros culturais e polidesportivos para uso de moradores locais – projeto em curso

- Valores intangíveis como qualidade, confiabilidade, capacidade de resposta, adaptação à demanda, etc.;
- Melhor informação pública;
- Transparência;
- Processos documentais mais fáceis;
- Custos de gestão reduzidos;
- Integração de informações entre os operadores;
- Melhoria da qualidade ambiental;
- Melhoria do local de trabalho

- Segurança: coleta de sinais de Radar e AIS (Automatic Identification System) de navios que passam pelo Porto, a fim de antecipar possíveis incidentes.

(NÃO) SMART CITY – Lisboa

PORTO DE LISBOA E SETÚBAL - Portugal

Cidade de Lisboa

- Melhores índices de competitividade do país
- Não dispõe de dimensão crítica para prestar serviços de qualidade
- Integra duas infraestruturas portuárias que servem a mesma região

Área de Jurisdição:

Frente ribeirinha, com aproximadamente 43 Km de comprimento, abrangendo 11 municípios, nomeadamente: Margem Norte - Oeiras, Lisboa, Loures, Benavente e Vila Franca de Xira / Margem Sul - Alcochete, Montijo, Moita, Barreiro, Seixal e Almada

Obras urbanas:

- Construção, remodelação e beneficiação de edifícios
- Construção e manutenção de infraestruturas
- Reordenamento da frente ribeirinha.
- Ambiente: a) Nível Nacional - área de jurisdição portuária abrangida por estatutos de conservação ambiental (Reserva Natural do Estuário do Tejo); b)

Nível Comunitário – Rede Natura 2000: sítio de conservação de espécies, habitats e reservas biogenéticas do Conselho da Europa; c) Nível Internacional – Lista de Sítios da Convenção de RAMSAR - Tratado intergovernamental adotado em 2 de fevereiro de 1971 na Cidade Iraniana de Ramsar. Representa o primeiro dos Tratados globais sobre conservação relativa às Zonas Húmidas de Importância Internacional, especialmente como habitat de aves aquáticas.

Entraves

1. Burocracia e morosidade: a) necessidade de elaboração de protocolos com várias autarquias que não se entendem; b) necessidade de acompanhamento de seus respectivos PDMs; c) desenvolvimento de projetos e obras de interesse público dependentes da aprovação da Câmara Municipal de Oeiras;
2. Falta de dimensão crítica do mercado da região de Lisboa para suportar duas infraestruturas concorrentes;
3. O incremento do terminal de contentores de Setúbal esbarra nos interesses instituídos pelo porto de Lisboa;
4. Ausência de um modelo de governação que aborde:
 - Integração das comunidades portuárias de Lisboa e Setúbal;
 - Integração das autarquias e do governo;
 - Instituição de um Conselho de Administração competente e com autoridade reconhecida;
 - Plano estratégico;
5. Grande parte da área de jurisdição portuária do Porto de Lisboa limita-se a zona central da capital. Assim, observam-se, frequentemente, conflitos de interesses entre o porto e cidades adjacentes e, mais, genericamente, todas as zonas urbanas que circundam o estuário do rio Tejo (Alcochete, Almada, Barreiro, Benavente, Lisboa, Loures, Moita, Montijo, Oeiras, Seixal e Vila Franca de Xira) ⇒ difícil conciliação das atividades e projetos portuários de desenvolvimento e expansão com os interesses das populações vizinhas e da conservação da natureza.
6. Falta de entendimento entre trabalhadores portuários (representados pelos Sindicatos de Estivadores e da Atividade Logística – SEAL) e a Administração Portuária (representada pela Associação de Operadores do Porto de Lisboa – AOPL). As inúmeras greves de estivadores afetam diretamente o rendimento das empresas de

estiva e de trabalho portuário dos portos de Lisboa, Setúbal, Sines, Figueira da Foz, Leixões, Caniçal (Madeira), Ponta Delgada (Açores) e Praia da Vitória (Açores) - *vide gráfico abaixo*



Observação:

Foram contactados: **Associação dos Portos de Portugal (APP)**; **Administração do Porto de Lisboa (APL)** e a **Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra (APSS)** – nenhuma das instituições soube enumerar os contributos dos portos portugueses para o entorno urbano, nem indicar referências para pesquisas sobre concorrentes portuários internacionais



Fonte: Theo

NOTTEBOOM

Top50 en movimiento de contenedores

Rank	Port Name	Country	2017 Mteu	2016 Mteu	% Growth
1 (1)	Shanghai	China	40.23	37.13	8.3%
2 (2)	Singapore	Singapore	33.67	30.90	8.9%
3 (3)	Shenzhen	China	25.21	23.98	5.1%
4 (4)	Ningbo	China	24.61	21.57	14.1%
5 (5)	Hong Kong	China	20.76	19.81	4.8%
6 (6)	Busan	S. Korea	20.47	19.46	5.2%
7 (7)	Guangzhou	China	20.37	18.86	8.0%
8 (8)	Qingdao	China	18.30	18.01	1.6%
9 (9)	Los Angeles/Long Beach	USA	16.89	15.63	8.0%
10 (10)	Dubai	UAE	15.37	14.77	4.1%
11 (11)	Tianjin	China	15.07	14.52	3.8%
12 (13)	Rotterdam	Netherlands	13.73	12.39	10.9%
13 (12)	Port Kelang	Malaysia	11.98	13.17	-9.0%
14 (15)	Antwerp	Belgium	10.45	10.04	4.1%
15 (16)	Xiamen	China	10.38	9.61	8.0%
16 (14)	Kaohsiung	Taiwan	10.27	10.46	-1.9%
17 (17)	Dalian	China	9.70	9.58	1.2%
18 (18)	Hamburg	Germany	8.86	8.93	-0.8%
19 (19)	Tanjung Pelepas	Malaysia	8.38	8.28	1.2%
20 (20)	Laem Chabang	Thailand	7.78	7.23	7.7%
21 (21)	New York/New Jersey	USA	6.71	6.25	7.3%
22 (22)	Yingkou	China	6.28	6.09	3.1%
23 (23)	Colombo	Sri Lanka	6.21	5.73	8.3%
24 (26)	Jakarta	Indonesia	6.07	5.51	10.1%
25 (24)	Ho Chi Minh City	Vietnam	5.94	5.64	5.4%
26 (25)	Suzhou	China	5.88	5.63	4.5%
27 (27)	Bremerhaven	Germany	5.51	5.49	0.5%
28 (29)	Tokyo	Japan	5.05 ^{est}	4.73	6.6%
29 (30)	Valencia	Spain	4.83	4.73	2.1%
30 (32)	Manila	Philippines	4.82	4.52	6.7%
31 (31)	Lianyungang	China	4.72	4.69	0.6%
32 (33)	Nhava Sheva	India	4.71	4.52	4.3%
33 (35)	Haiphong	Vietnam	4.45	4.10	8.6%
34 (28)	Algeciras	Spain	4.39	4.76	-7.9%
35 (34)	Jeddah	Saudi Arabia	4.15	4.20	-1.1%
36 (38)	Piraeus	Greece	4.15	3.74	10.9%
37 (37)	Felixstowe	UK	4.05 ^{est}	4.02	0.9%
38 (39)	Savannah	USA	4.05	3.64	11.0%
39 (43)	Mundra	India	3.98	3.32	20.0%
40 (42)	Salalah	Oman	3.95	3.33	18.7%
41 (40)	Santos	Brazil	3.85	3.56	8.1%
42 (36)	Khor Fakkan	UAE	3.80 ^{est}	4.03	-5.7%
43 (41)	Surabaya	Indonesia	3.50 ^{est}	3.35	4.3%
44 (47)	Tanger Med	Morocco	3.31	2.96	11.7%
45 (48)	Vancouver (BC)	Canada	3.25	2.93	11.0%
46 (46)	Rizhao	China	3.22	3.01	7.0%
47 (44)	Marsaxlokk	Malta	3.15	3.08	2.1%
48 (52)	Ambarli	Turkey	3.12	2.78	12.3%
49 (55)	Incheon	S. Korea	3.04	2.68	13.5%
50 (54)	Fuzhou	China	3.01	2.68	12.2%

Ports are ranked by 2017 container throughput as reported, with 2016 rankings shown in brackets. List includes estimates for ports that have not published their full year volumes.

Fuente: Alphaliner

Observação:

Os 110 portos com maior tráfego de contentores registrados em 2017 movimentaram um total de **600 MILHÕES DE TEUS**, ante 565 milhões em 2016, representando um crescimento de 6,1%. (Alphaliner, 2017).

CONCLUSÃO

O mar é a última fronteira do planeta.

O aumento da temperatura atmosférica, o crescimento vertiginoso dos centros urbanos - a concentrarem uma percentagem cada vez maior da população e produção económica mundiais - e os consequentes desafios ambientais, económicos, tecnológicos e de governança exigem mais conhecimento científico dos oceanos. As zonas costeiras e seus entornos urbanos que estão na linha de frente das perturbações naturais, também deverão canalizar mais investimentos e atenção política a nível global. A necessidade imperativa, ratificada por acordos como o Acordo de Paris de descarbonizar as economias, promete beneficiar o desenvolvimento de uma economia azul inovadora. Todos estes vetores, somados as extrações pouco exploradas de recursos minerais e da biotecnologia azul, justificam e explicam que o século XXI assistirá a uma corrida aos oceanos onde o mar irá representar uma nova fronteira do conhecimento e das economias mundiais.

Para um país como Portugal que tem na sua dimensão marítima, localização geográfica e vasta biodiversidade marinha fortes argumentos para incrementar sua liderança internacional, a corrida aos oceanos é antes de tudo uma **oportunidade**. A expansão à escala planetária da nova economia azul é a garantia da demanda de um mercado global que os portos nacionais necessitam para poder escoar a inteligência, os produtos, os serviços, os sistemas e um novo modelo económico e social de desenvolvimento: o modelo **SMART**.

Referências

Alphaliner.com. (2018). *Alphaliner*. [online] Available at: <https://www.alphaliner.com/> [Accessed 31 Oct. 2018].

DHL Customer Solution & Innovation (2016). *Logistics Trend Radar*. Germany. Retrieved from: at: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=dhl+logistics+trend+radar+2016.pdf>

Lloyd's Register, QinetiQ and University of Strathclyde (2013). *Global Maritime Trends 2030*. [online] UK. Available at: <https://www.lr.org/en/insights/global-marine-trends-2030/global-marine-technology-trends-2030/> [Accessed 22 Oct. 2018].

Port de Barcelona. (2018). *Port Barcelona - Home*. [online] Available at: <http://www.portdebarcelona.cat/en/> [Accessed 31 Oct. 2018].

Port of Rotterdam. (2018). *Port of Rotterdam*. [online] Available at: <https://www.portofrotterdam.com/en> [Accessed 31 Oct. 2018].

ANEXO III

RELATÓRIO II

Descrição da Atividade: Pesquisa sobre Tecnologia Blockchain

CASO ROTERDÃO

25.10.2018

ABN AMRO, Samsung SDS e a Autoridade Portuária de Roterdão estão lançando um **piloto blockchain de logística de contentores**.

Ainda há muito espaço no setor de logística para usar a digitalização para obter mais transparência e, principalmente, mais eficiência. Neste contexto, o ABN AMRO, a Autoridade do Porto de Roterdão e a Samsung SDS (o braço de logística e TI da Samsung), juntaram forças para lançar um piloto baseado na tecnologia da cadeia de blocos. O objetivo final é uma integração completa, sem papel, de fluxos físicos, administrativos e financeiros nas cadeias de distribuição internacionais.

"Atualmente, os pagamentos, a administração e o transporte físico de contentores ainda ocorrem inteiramente por meio de circuitos separados", explicou Paul Smits, director financeiro da Autoridade Portuária de Roterdão. "Isso resulta em ineficiência, já que muitas partes estão envolvidas e tudo é organizado por meio de documentação em papel. Por exemplo, uma média de 28 participantes está envolvida no transporte de contentores da China para Roterdão. O transporte, o monitoramento e o financiamento de frete e serviços devem ser tão fáceis quanto encomendar um livro on-line."

O desenvolvimento do piloto foi atribuído ao BlockLab, que foi estabelecido pela Autoridade do Porto de Roterdão.

SHIPPERS

Daphne de Kluis, CEO do ABN AMRO Commercial Banking: "Vamos integrar todos esses fluxos em nosso piloto: desde o gerenciamento de fluxo de trabalho combinado

com o *track and trace* até a digitalização da documentação impressa, como guias de transporte e financiamento de frete ou serviços. O objetivo final é alcançar uma **plataforma aberta, independente e global** que opera na perspectiva de transportadores marítimos. Isso tornará a **cadeia logística mais transparente e eficiente**, e milhões de euros podem ser economizados a longo prazo.

‘Notário’

"Vamos usar a tecnologia blockchain para criar isso", acrescentou Sanghun Lee, presidente da Samsung SDS EU / CIS. "Blockchain oferece a todas as partes da cadeia logística a oportunidade de **coordenar atividades usando dados validados e sem gerenciamento central**. A digitalização fornece automação, o que cria uma cadeia logística ultra-eficiente. O que é particularmente especial sobre o projeto é que, pela primeira vez na breve história desta tecnologia, podemos ter **diferentes blockchains operando juntos**. Isso ocorre por meio de um ‘notário’ global que conecta blockchains totalmente separados na Coreia e na Holanda. "

Outras partes

O piloto envolve o **transporte multimodal de um contentor** de uma fábrica na Ásia para um local na Holanda. No primeiro caso, o piloto será implementado pelas três partes, mas a rede cooperativa ficará aberta para que outras partes participem. O piloto começa em janeiro do ano que vem e os resultados serão anunciados em fevereiro de 2019.

BLOCKCHAIN - O QUE É?

No dia 03 de janeiro de 2009, um sistema de moeda virtual chamado Bitcoin foi lançado e, desde então, vem representando uma grande revolução nos meios de pagamentos digitais. O Bitcoin é um sistema autorregulado. Uma moeda totalmente digital (sem disponibilização em papel), de alcance global e que não é controlada por governos ou instituições tradicionais. Não há fundos monetários privados ou nenhuma outra entidade por trás da plataforma do Bitcoin. Tudo se baseia em transações digitais criptografadas, razão pela qual o Bitcoin é considerado um tipo de criptomoeda.

O principal ingrediente do êxito do Bitcoin é um sistema de registro chamado BLOCKCHAIN.

O blockchain (cadeia de blocos em tradução livre), nada mais é do que um banco de dados distribuído (*distributed database*), **sem intermediários**. Funciona como um livro de registros digital, inviolável, inderrubável e extremamente inteligente, que, por ser 100% confiável, permite transações diretas – ponto a ponto. Todas estas transações são processadas em um sistema único que registra as informações e as liga a blocos de informações em série. Esses blocos de informações são públicos, no sentido de que todos os participantes da rede têm acesso. Porém, quando processados, os blocos **não podem ser apagados ou alterados**. Além disso, novos registros só podem ser feitos mediante um **processo de validação**.

Um sistema distribuído significa que se encontra em milhares de computadores. Quando uma atualização (legítima) é feita, **todos as cópias são sincronizadas em questão de segundos**. Pode até ser que um ou outro computador desapareça da rede, mas isso não afetará o sistema, pois todos os outros nós ainda estão lá.

Assim, sua aplicabilidade vai muito além do bitcoin. A tecnologia blockchain pode ser usada em outros sistemas e dos mais diversos tipos: financeiros, comerciais, governamentais, eleitorais, e, sobretudo, de **transportes, logística e frete**.

BENEFÍCIOS DA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN

1. **Zero% de papel de cópia impressa** – todos os documentos são movidos para um livro distribuído e digital.
2. **Todos os arquivos integrados em um único sistema** - Toda a gama de documentação (como conhecimentos de embarque, guias de remessa, declarações ou certificados), disposta no mesmo formato. Cada documento ocupa sua respectiva posição e está publicamente disponível.
3. **Dados atualizados em tempo real** – De todos os *nós* (participantes) da cadeia. Assim, é possível sincronizar a operação de todas as funções e entidades envolvidas e melhorar a precisão da previsão e do planejamento, gerando redução de custos.
4. **Cadeia livre de qualquer interferência de autoridade regulatória central** – A tecnologia é de alto desempenho, escalável e não está exposta a interrupções ou ataques cibernéticos de servidor único. Os possíveis resultados incluem uma redução drástica na fraude, práticas ilegais ou antiéticas.

5. **Menos intermediários e procedimentos ligados a interações analógicas** – Blockchain possibilita a eliminação de várias entradas de dados no sistema, reduzindo assim o tempo de processamento.
6. **Uma única atualização de informações para todos os membros da rede** - Nenhuma chance de falsificar ou perder qualquer documentação. Não há riscos de corrupção, nenhum fator humano.
7. **Integração de gatilhos automáticos e do uso de dados dos sensores da IoT (Internet das Coisas – tecnologia embarcada, sensores e conexão com rede), melhorando a resposta e reduzindo o esforço** - A transição também permite registrar alterações nas condições externas que são críticas para um determinado tipo de produto.
8. **Confiabilidade em 100%** - Os clientes podem rastrear rotas, ver atrasos e estimar o tempo de entrega até o último minuto. E quando as empresas começam a registrar automaticamente seus movimentos no *blockchain*, os clientes passam a ter acesso total ao histórico de segurança da operadora.

COMO A TECNOLOGIA BLOCKCHAIN PODE MELHORAR A CADEIA DE SUPRIMENTOS E A INDÚSTRIA LOGÍSTICA

Melhor acompanhamento de frete

À medida que a demanda por entrega no mesmo dia aumenta, as expectativas dos consumidores se tornam cada vez maiores e as empresas de transporte comercial enfrentam a necessidade cada vez maior de inovar.

Muitas empresas de camionagem já investem em grande tecnologia de rastreamento, mas escalar essa tecnologia para demandas de usuários mais difíceis está se mostrando difícil, especialmente quando se trata de autenticação.

As empresas de transporte precisam de dados seguros autenticados para melhorar consistentemente suas operações. Os sistemas atuais para fornecer e registrar esses dados - dependentes de EDIs (Electronic Data Interchange) e APIs (Arranjos Produtivos Locais), estão sujeitos a erros de interpretação ou manipulação, o que pode ter consequências terríveis na cadeia de fornecimento global.

Ao usar a tecnologia blockchain para autenticação de dados, toda a rede pode contribuir e validar dados, e **não está mais sujeita a adulterações**. O aumento da confiabilidade das

informações de rastreamento também pode ter um **impacto na conservação de mercadorias embarcadas.**

Ex.: O transporte refrigerado e com temperatura controlada depende da entrega no prazo. Esta eficiência só é melhorada com o blockchain. Houve um investimento considerável na tecnologia *blockchain* no mundo dos produtos e perecíveis controlados pela temperatura. A IBM fez uma parceria com outras empresas globais para lançar uma iniciativa "projetada para levar a eficiência, a transparência e a autenticidade necessárias às cadeias de fornecimento de alimentos em todo o mundo (FONTE: Trucks.com, 2017

Melhora da eficiência

Com a ajuda de inovações em IoT, a tecnologia *Blockchain* pode ser particularmente útil para monitoramento de capacidade. Sabemos que o volume de carga geralmente define o custo do frete. Ao usar sensores IoT em caminhões e outros veículos de transporte, carregadores e empresas de transporte podem detectar a quantidade de espaço ocupado em uma remessa e determinar seu custo exato, transmitindo todas essas informações para o *blockchain*.

Ex.: A indústria farmacêutica mundial gastou US\$ 13,4 bilhões em produtos biofarmacêuticos sensíveis à temperatura em 2017, mas a Organização Mundial da Saúde estimou que até 40% das vacinas embarcadas em todo o mundo se degradaram devido à variação de temperatura durante o transporte. Mais de 60% dos desvios de temperatura que afetam a qualidade dos embarques biofarmacêuticos ocorreram em asfalto dos aeroportos, que experimentam temperaturas extremas. Com o uso de sensores IoT com *blockchain* ativado, a empresa suíça de contentores aéreos SkyCell conseguiu criar contentores de carga aérea para biofarmacêuticos refrigerados que monitoram a temperatura, umidade e localização. Por causa disso, em 2017, a SkyCell conseguiu reduzir sua taxa de desvio de temperatura para menos de 0,1%

A empresa também utiliza uma plataforma de nuvem para registrar toda a documentação ao longo do processo em um livro-caixa de *blockchain*, como conhecimentos de embarque e formulários alfandegários.

Com isso, consegue manter a integridade do produto que está sendo transportado, como também criar um registro imutável e seguro de toda a documentação durante o processo de envio (FONTE: Freight Waves, 2018)

Tendo em mente o fato de que os embarques globais geralmente passam por vários postos de controle e são gerenciados por uma variedade de empresas ao longo do caminho, ter esse tipo de dados em um registro preciso e seguro se torna uma enorme vantagem para os brokers.

Rastreamento eficaz do histórico de desempenho de frotas e veículos

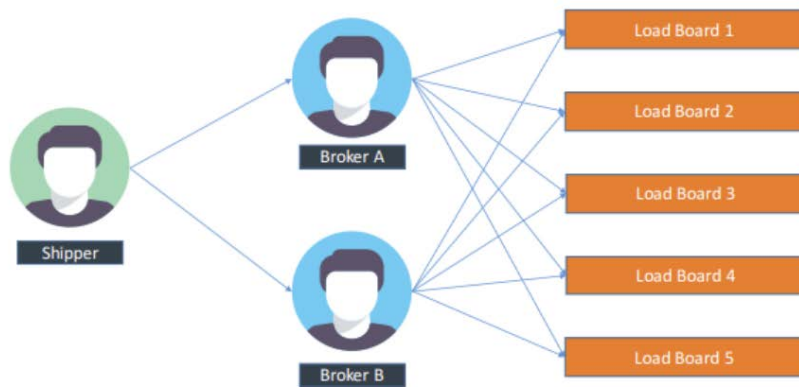
A importância do acompanhamento não se limita ao desempenho da entrega. Também é aplicável ao desempenho de veículos individuais dentro de uma frota.

Quando uma grande empresa ou uma pequena empresa quer comprar um veículo de entrega em segunda mão, o *blockchain* pode ajudar a autenticar informações sobre o desempenho passado do veículo e seu histórico de manutenção. O *blockchain* armazena e valida todas as informações para compradores e vendedores sem a necessidade de um intermediário.

A tecnologia de contabilidade distribuída pode ser extremamente benéfica, por exemplo, ao mercado de transações contratuais na indústria de caminhões. Um bom exemplo seria se cadeia de fornecimento de peças de reposição e de garantia adotasse sistemas baseados em *blockchain*. Se os registros de todas as peças e veículos usados fossem colocados em um livro de registro seguro e imutável, possibilitaria a adoção de um padrão confiável para determinar preços e outros fatores inerentes à compra (FONTE: Winesota, 2018)

SEM TECNOLOGIA BLOCKCHAIN

Observe como é fácil para vários brokers postarem cargas em vários *load boards*, aumentando as chances de duplicação e demanda distorcida.

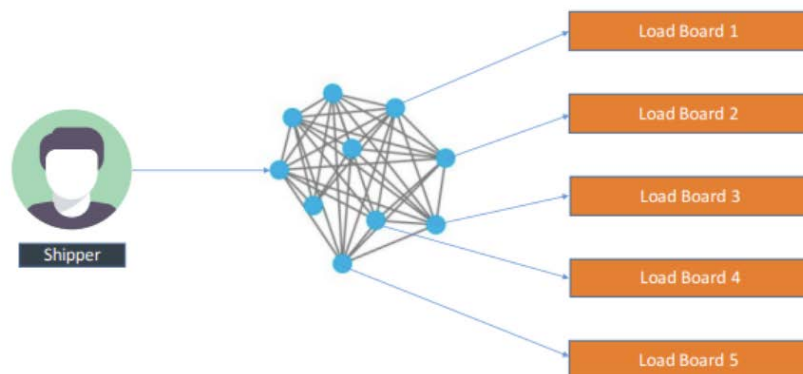


Lots of potential for error

FONTE: Winesota, 2018

COM TECNOLOGIA BLOCKCHAIN

Usando o *blockchain*, as informações de carga são registradas e armazenadas em uma rede descentralizada, acessível a diferentes *load boards*.

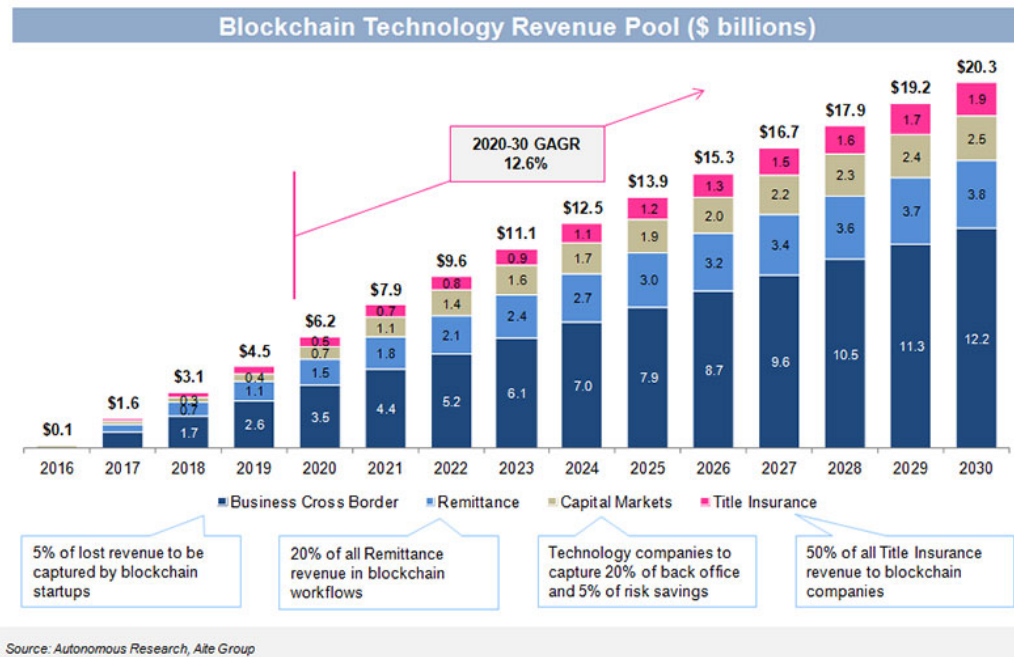


Much better

FONTE: Winesota, 2018

2030 – Projeção do mercado de tecnologia Blockchain

(Graph: Autonomous Next)



EXEMPLOS DE EMPRESAS FORNECEDORAS E/OU USUÁRIAS DA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN NA ÁREA DA LOGÍSTICA

1. The Trucking Alliance - <https://truckingalliance.org/>
2. TRUCKS.com - <https://www.trucks.com>
3. BiTA - <https://bita.studio/>
4. NOOGA Today - <https://noogatoday.6amcity.com/>
5. Cointelegraph - <https://cointelegraph.com>
6. Amazon – <https://www.amazon.com>
7. UPS Inc. - <https://www.ups.com/pt>
8. Coindesk - <https://www.coindesk.com/>
9. i-SCOOP - <https://www.i-scoop.eu/>
10. TMW Systems - <https://www.tmwsystems.com/>
11. IoT World Today - <https://www.iotworldtoday.com/>
12. Fleet Owner - <https://www.fleetowner.com/>
13. MAERSK - <https://www.maersk.com/>
14. IBM Corp. - <https://www.ibm.com/pt-pt/>

15. Freight Waves - <https://www.freightwaves.com/>
16. Sweetbridge - <https://sweetbridge.com/team/>
17. McLeod Software - <http://www.mcleodsoftware.com/>
18. FedEx Corp. - <https://www.fedex.com/pt/>
19. YRC - <http://yrc.com/>
20. DHL - <https://www.logistics.dhl/pt-pt/home.html>
21. BNSF - <http://www.bnsf.com/>
22. C.H. Robinson - <https://www.chrobinson.com/en-us/>

Referências

- Infowester.com. (2018). *O que é Blockchain: significado e funcionamento*. [online] Available at: <https://www.infowester.com/blockchain.php> [Accessed 25 Oct. 2018].
- Marr, B. (2018). *How Blockchain Will Transform The Supply Chain And Logistics Industry*. [online] Forbes.com. Available at: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/03/23/how-blockchain-will-transform-the-supply-chain-and-logistics-industry/#44aa46905fec> [Accessed 25 Oct. 2018].
- Medium. (2018). *How blockchain could help logistics industry save \$38 billion per year*. [online] Available at: <https://medium.com/@credits/how-blockchain-could-help-logistics-c3b2ab60be55> [Accessed 25 Oct. 2018].
- Port of Rotterdam. (2018). *ABN AMRO, Samsung SDS and the Port of Rotterdam Authority are launching a container logistics blockchain pilot*. [online] Available at: <https://www.portofrotterdam.com/en/news-and-press-releases/abn-amro-samsung-sds-and-the-port-of-rotterdam-authority-are-launching-a> [Accessed 25 Oct. 2018].
- Robinson, A. (2018). *Blockchain Technology in Logistics: What Are the Implementation Challenges?*. [online] Transportation Management Company | Cerasis. Available at: <https://cerasis.com/blockchain/> [Accessed 25 Oct. 2018].
- Supply Chain Dive. (2018). *Port of Rotterdam tests blockchain to link container logistics and payments*. [online] Available at: <https://www.supplychaindive.com/news/Rotterdam-blockchain-test-digital-booking/540342/> [Accessed 25 Oct. 2018].
- Winnesota.com. (2018). *8 Ways Blockchain Is Revolutionizing Transportation And Logistics*. [online] Available at: <https://www.winnesota.com/blockchain> [Accessed 25 Oct. 2018].

ANEXO IV

Apresentação Logomarca - evento *Portugal Smart Cities Summit*



LOGOMARCA

CONCEITO

Em linhas gerais, a logomarca deste evento representa um novo momento (oportunidade) no qual Portugal está inserido, uma vez que sua dimensão marítima, localização geográfica e biodiversidade marinha são fortes argumentos para incrementar a liderança internacional. Este desenho valoriza estes elementos e os liga ao **Grupo Fundação AIP** potencializando as ações da empresa.

CORES

Azul e cinza. As mesmas cores e tons presentes na identidade visual da **Fundação AIP**.

ELEMENTOS

- Andorinha – por inúmeras razões as andorinhas são um símbolo do imaginário Português. A ligação nacional a esta ave de asas negras e silhueta inconfundível, deve-se a Rafael Bordalo Pinheiro que, no final do século XIX produziu pequenas andorinhas em cerâmica na sua fábrica da Caldas da Rainha. Questões subjetivas reforçam esta ligação. Após voos de longa distância à procura de climas mais amenos, as andorinhas constroem o seu ninho no mesmo sítio ano após ano. São também criaturas que, ao longo das suas vidas, têm um único parceiro. Corroboram assim, símbolos de **amor e lealdade**, mas também de **lar e família**, sentimentos estes enraizados na cultura portuguesa.

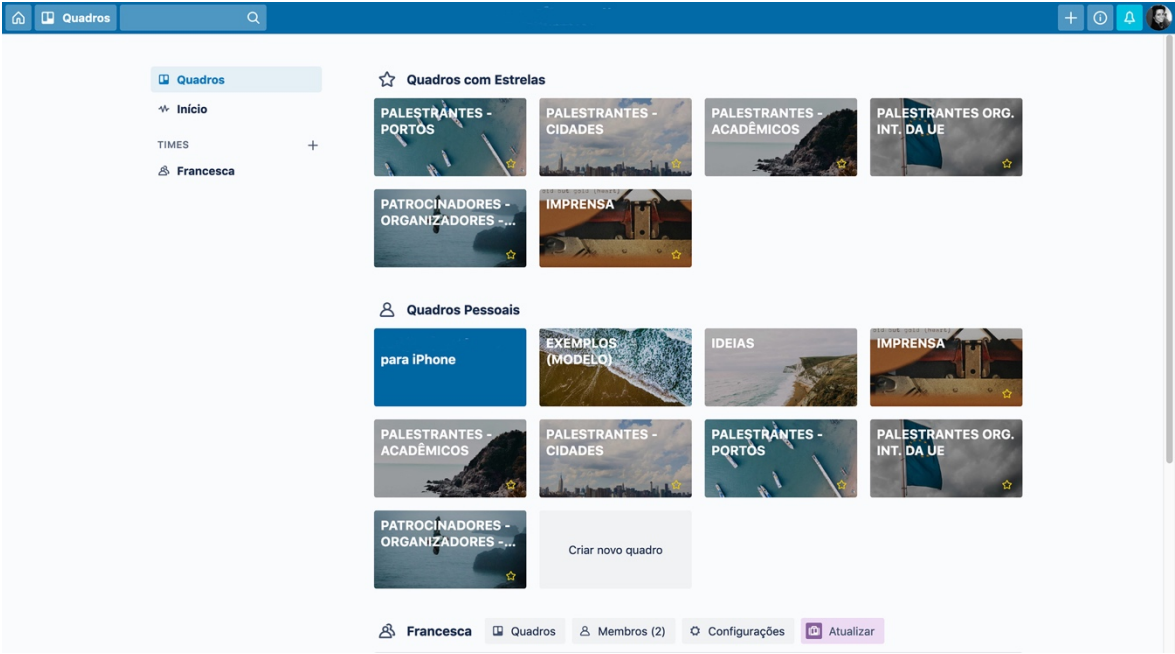
Embebidas em tal significado, pode-se entender também o universo destas aves migratórias como uma bonita analogia ao povo português em geral: um povo que ao mesmo tempo que estende as asas e sai do ninho para explorar outros cantos do mundo, regressa sempre ao sítio de origem.

- Asas - as asas fazem referência ao mar, ao movimento, ao comércio marítimo, aos portos, ao crescimento. Representam o nascedouro de uma Smart City e a ligação simbiótica entre o mar e o espaço urbano (no desenho, árvores, bicicletas, pássaros e pessoas em distintas atividades fazendo alusão à conectividade e mobilidade)
- Área abaixo das asas - o nome do evento sob as asas do pássaro: sinónimo de segurança e estabilidade

MOVING TALKS – Este conceito tem por finalidade romper com o modelo convencional de uma apresentação engessada, geralmente em pé atrás de um púlpito ou sentado. A ideia aqui é substituir este padrão por uma postura mais ativa do discurso, mediante apresentações dinâmicas. Baseado em um conjunto de elementos de oratória e recursos de apresentação pré-definidos, pretender-se-á introduzir novos “movimentos do diálogo”, estabelecendo estratégias que motivem a atenção visual e participação do público. Afinal, além dos recursos audiovisuais, o movimento, o andar, a autonomia diante do assunto proposto, a riqueza de exemplos, a vivacidade e sua capacidade relacional com fatos da atualidade, são posturas do orador que refletem modernidade, proatividade e inteligência.

ANEXO V

Plataforma em nuvem com referências de participantes e mediadores para o evento *Portugal Smart Cities Summit*



ANEXO VI

Elaboração de Carta-Convite para palestrantes Evento *Portugal Smart Cities Summit*



Exma. Senhora

Política Marítima e Crescimento Azul

Lisboa

Lisboa, 20 de Dezembro de 2019

Assunto: PORTUGAL SMARTCITIES SUMMIT - GREEN BUSINESS WEEK
21 a 23 de Maio de 2019 na FIL Feira Internacional de Lisboa

Exma. Senhora,

A **Fundação AIP** organiza, de **21 a 23 de Maio de 2019** o **PORTUGAL SMARTCITIES SUMMIT by Green Business Week** nas instalações da FIL – Feira Internacional de Lisboa, com o Alto Patrocínio de Sua Excelência o Presidente da República, apoio institucional dos Ministérios do Ambiente e Transição Energética, do Ministério da Economia através da Secretaria de Estado da Energia, e Ministério da Ciência e do Ensino Superior.

Os destaques desta iniciativa são (i) Mostra Tecnológica e as Principais Conferências de Cidades Inteligentes sobre uma vasta gama de temas como mobilidade inteligente, *big data*, mudanças climáticas, sustentabilidade, transformação digital, desenvolvimento urbano, comércio marítimo internacional, inteligência artificial, segurança cibernética, robótica e energias renováveis; (ii) promoção à incorporação de tecnologia, pesquisa e inovação, e condições à viabilização do surgimento dinâmico de novos projetos tecnológicos, novos empreendedores e talentos, novas parcerias e negócios em diferentes áreas da economia. O processo de crescimento rápido, a transformação sustentável e inclusiva das cidades nacionais e europeias são, assim, desafios globais em que gostaríamos do envolvimento da Cátedra Jean Monnet representada aqui por seu acervo intelectual indiscutível.

Com este Evento, a Fundação AIP associa-se ao estímulo a novas áreas de inovação e empreendedorismo, novos negócios e conceitos, bem como a um forte apoio a criação de oportunidades de emprego qualificado e inovador com impacto especial no emprego jovem e no apoio à criação e desenvolvimento de *startups*.

Certos do Vosso empenho, convidamos com enorme satisfação a Senhora [REDACTED] para participar da sessão de apresentação da Conferência sobre Portos e Cidades Inteligentes a realizar-se na data de 21 de Maio de 2019.

Na expectativa da anuência de V.Exa. ao convite formulado, subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

ANEXO VII

Participação no workshop *A Importância da Geoestratégia Marítima* sobre o desenvolvimento sustentável da Economia do Mar em Portugal



Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas,
Almirante António Silva Ribeiro

FONTE: Conversa no Pier (www.conversanopier.com)



Miguel Marques, PwC - Portugal, Professora Ana Noronha
do Pavilhão do Conhecimento, e Dr. Rui Azevedo
representando António Nogueira Leite, presidente do
Fórum Oceano

FONTE: Conversa no Pier (www.conversanopier.com)



Painel sobre Geoestratégia Marítima num Mundo Globalizado:
moderador Miguel Marques, Dra. Andrea Valente (ISCSP Univ.
Lisboa) e Dr. António Costa e Silva CEO Partex Oil & Gas, Jornalista
José Milhazes

FONTE: Conversa no Pier (www.conversanopier.com)

ANEXO VIII

Clipping Semanal

CLIPPING

FIL • 16. 11. 2018

HIGHLIGHTS

- SMART CITY EXPO **WORLD**
CONGRESS

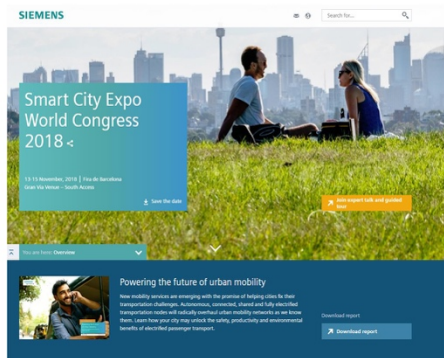


1) Siemens Smart City Expo **WORLD CONGRESS**

Fira Barcelona – 13 a 15 de Novembro de 2018

SUBJECTS:

- [DIGITAL CITIES](#)
- [CITY AIR MANAGEMENT](#)
- [DISTRIBUTED ENERGYSYSTEM](#)
- [DIGITAL BUILDING](#)
- GREAT AVAILABILITY; INTELLIGENCE AND TRAVEL COMFORT OVER THE ENTIRE LIFECYCLE ([METRO](#) | [LIGHT RAILS](#) | [PASSENGER INFORMATION](#))
- [FLEETMANAGEMENT](#)



➤ **LEIA (VEJA DOCUMENTO ANEXO): RELATÓRIO: POWERING THE CITIES OF URBAN MOBILITY – HOW SHARED eMOBILITY WILL CHANGE OUR STREETS AND CITIES**

Nos últimos sete anos, a empresa Siemens vem trabalhando com prefeituras em todo o mundo para traçar caminhos tecnológicos em prol de futuros mais sustentáveis. O que aprenderam através de 40+ projectos com cidades tão diversas quanto Londres, Seul, New Bedford, MA (EUA), São Francisco, Phoenix, Buenos Aires, Cidade do México, Adelaide, Austrália e Shenzhen é isso - a chave para uma redução profunda de carbono no mundo se encontra em três acções:

- 1) Reduzir o consumo de energia através da eficiência energética, especialmente em edifícios;
- 2) Limpeza da rede eléctrica, adoptando 100% de electricidade renovável;
- 3) Tudo eléctrico, do aquecimento ao transporte

Page 2

➤ **LEIA: STARTUP PARANAENSE LANÇA PLATAFORMA PARA DIAGNÓSTICO DE CIDADES EM BARCELONA**

Mais de 18 mil pessoas de 120 países estão em Barcelona, na Espanha, para o maior evento global sobre o tema de Cidades Inteligentes: o **Smart City Expo World Congress**. O encontro tem como objectivo capacitar as cidades e colectivar a inovação urbana em todo o mundo. Durante o congresso, a Action Labs, laboratório focado em inovação, design de produtos e serviços digitais, lança o Bright Cities, plataforma que gera um roadmap que orienta as cidades a se tornarem Smart Cities.

VEÍCULO: Surgiu (online)
EDITORIA: Home
DATA: 12.11.2018

➤ **LEIA: EM BARCELONA, CINTHIA RIBEIRO ARTICULA INTERCÂMBIOS NO MAIOR CONGRESSO SOBRE CIDADES INTELIGENTES DO MUNDO**

Única mulher brasileira, Prefeita, Cinthia e demais participantes cumprem nesta segunda-feira, 12, uma agenda exclusiva com o governo da Catalunha. Esta agenda organizada pela FNP é fruto de uma parceria com a comunidade autónoma da Catalunha. Durante todo o dia os prefeitos farão visitas técnicas guiadas, que inclui o Parque Tecnológico de Inovação, meios de transportes e, ao final do dia, os prefeitos serão recebidos por cerca de 200 pessoas dentre técnicos e gestores públicos para a troca de experiências e informações.

VEÍCULO: Surgiu (online)
EDITORIA: Home
DATA: 12.11.2018

Page 3

INTERNACIONAL

➤ **“OCEANIC AWAKENING” TEM COMO OBJETIVO UM TRANSPORTE MARÍTIMO MAIS INTELIGENTE E LIMPO**

Uma corporação global chamada Wärtsilä está promovendo “An Oceanic Awakening”, em parte devido as demandas do comércio online

VEÍCULO: FORBES Magazine
EDITORIA: Science
DATA: 17.09.2018

➤ **SMART PORT – CONNECTING THE FUTURE SUMMIT 2018**

Locais da Comunidade de Transportes Urbanos, fizeram apresentações muito inovadoras na **European Week of Regions 2018**, em Bruxelas (8-11 de Outubro). Uma versão do jogo de tabuleiro do projecto para interagir com os visitantes, e a *sand live performance* chamaram a atenção para a necessidade de se repensar a mobilidade urbana nas cidades de destino dos cruzeiros.

NACIONAL

➤ **FAZ FALTA UM MINISTÉRIO DAS CIDADES**

Uma comitiva de representantes de vários municípios portugueses visitou hoje o recinto do Smart City Expo World Congress, o maior evento mundial na área das cidades inteligentes, que decorre entre os dias 13 e 15 de Novembro em Barcelona.

VEÍCULO: Revista SMART CITIES
EDITORIA: -
DATA: 14.11.2018

➤ **ECO-NOMIA: O ALentejo TEM UM CONCURSO PARA INCENTIVAR A ECONOMIA CIRCULAR**



O Alentejo tem, agora, um prémio para quem mais bem promover a transição para a economia circular naquele território. Os prémios “Eco-Alentejo Central” visam reconhecer a implementação de estratégias inovadoras por parte de empreendedores e a empresas com consciência ambiental. A iniciativa conjunta do NER – Núcleo Empresarial da Região de Évora e da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR) do Alentejo tem as candidaturas abertas até ao próximo dia 16 de Novembro.

VEÍCULO: Revista SMART CITIES
EDITORIA: Ambiente
DATA: 13.11.2018

Page 8



➤ **HOW TO RETHINK URBAN MOBILITY IN MEDITERRANEAN CRUISE DESTINATIONS**

Locais da Comunidade de Transportes Urbanos, fizeram apresentações muito inovadoras na **Semana European Week of Regions and Cities 2018**, em Bruxelas (8-11 de Outubro). Uma

versão do jogo de tabuleiro do projecto, para interagir com os visitantes, e a *sand live performance*, chamaram a atenção para a necessidade de se repensar a mobilidade urbana nas cidades de destino dos cruzeiros.

VEÍCULO: Interreg Mediterranean • Urban Transport
EDITORIA: News & Events
DATA: Roma, 30.10.2018

➤ **HOW TECHNOLOGY IS CREATING THE DIGITAL PORTS OF THE FUTURE**

A tecnologia está revolucionando os portos, introduzindo guindastes de controle remoto, caminhões autónomos e outros sistemas inovadores para acelerar o carregamento e o descarregamento de navios

VEÍCULO: Raconteur
EDITORIA: Finance | Maritime Economy 2018

COLUNA DA SEMANA



HOW ‘SMART CITY’ TECHNOLOGY IS CONNECTING EUROPEANS

Maithreyi Seetharaman, Euronews
A expansão urbana é a realidade de duas das três pessoas que vivem na Europa. Esta edição da Real Economy vem da cidade espanhola de Valência.

VEÍCULO: EURONEWS
EDITORIA: Real Economy
DATA: 28.02.2017

ANEXO IX

Reunião do Conselho Estratégico Evento *Portugal Smart Cities Summit*



LISTA DE PRESENCAS 1ª Reunião Conselho Estratégico - 31 de Janeiro de 2019

NOME		CONFIRMAÇÃO
PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO AIP	Cmd. Jorge Rocha de Matos	
PRESIDENTE DO CONSELHO ESTRATÉGICO - ANMP Secção das Cidades Inteligentes	Dr. António Almeida Henriques	
Representante da Secretaria de Estado da Internacionalização do MNE	Dr. Francisco Lacerda Machado	
Representante do Ministério do Ambiente e Transição Energética - Fundo Ambiental	Drª Ana Catarina Pinheiro	
Representante do Ministério do Ambiente e Transição Energética - Secretaria de Estado da Energia	Dr. Nelson Lage	
Adjunto do Presidente da Fundação AIP	Prof. Dr. André Magrinho	
COORDENADORES DOS GRUPOS DE TRABALHO		
SMART CITIES	Prof. Miguel Castro Neto	
ENERGIA	Prof. Dr. Vitor Santos	
ÁGUA E AMBIENTE	Em representação do Engº Jaime Melo Baptista estará a Eng.º Rita Amaral	
MOBILIDADE	Engº Angelo Ramalho e Dr. Duarte Ferreira	
I&D - INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Profª Drª Graça Carvalho	Videoconferência
PORTOS INTELIGENTES	Profª	Não
EQUIPA EXECUTIVA		
Diretor Geral Adjunto da Lisboa FCE	Dr. Pedro Braga	
Gestora do Evento	Drª Elisabete Martins	
Assistente	Drª Nathalia Conde	

ANEXO X

Participação no evento *Bluetech Accelerator – Ports & Shipping 4.0*.



The poster is for the 'Bluetech Accelerator - Ports & Shipping 4.0' event. It features a dark blue background with a subtle pattern of white dots and lines. At the top left is the 'Bluetech ACCELERATOR' logo, which includes a stylized anchor icon. To its right is the 'Ports & Shipping 4.0' logo, featuring a stylized ship icon. Below these logos, the text 'Cerimónia de lançamento com a presença de S.Exa. a Ministra do Mar, Ana Paula Vitorino' is centered. A horizontal line separates this from the 'CONVITE' section. The 'CONVITE' section contains a paragraph of text and a line of text: 'Venha assistir à criação de uma nova geração de start-ups dedicadas à Economia Azul.' Another horizontal line separates this from the 'PROGRAMA' section. The 'PROGRAMA' section lists five items with their times: 11h00 (Presentation), 11h20 (Award ceremony), 11h35 (Intervention), 11h40 (Speech), and 12h00 (Tasting). Below the program is the contact information: 'R.S.F.F. até ao dia 28 de janeiro para: eventos@dgpm.mm.gov.pt'. At the bottom, there is a 'CREATING A NEW OCEAN START-UPS GENERATION' logo. The footer contains logos for the Republic of Portugal, the Luso-American Foundation for Development, the Portuguese Government, the Center for Policy on the Sea, and Docapesca.

Bluetech
ACCELERATOR

Ports & Shipping
4.0

Cerimónia de lançamento com a presença de
S.Exa. a Ministra do Mar, Ana Paula Vitorino

CONVITE

Convidamos V. Exa. para o lançamento do *Bluetech Accelerator - Ports & Shipping 4.0*, uma iniciativa do Ministério do Mar em colaboração com a FLAD – Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, a ter lugar no próximo dia 30 de janeiro, às 11h00, no Auditório do IPMA – Instituto Português do Mar e da Atmosfera, I.P., sito na Av. Dr. Alfredo Magalhães Ramalho, n.º6 – Lisboa.

Venha assistir à criação de uma nova geração de *start-ups* dedicadas à Economia Azul.

PROGRAMA

11h00 | Apresentação do *Bluetech Accelerator - Ports & Shipping 4.0*
Ruben Eiras – Diretor-Geral de Política do Mar
Pedro Rocha Vieira – CEO Beta-i

11h20 | Cerimónia de entrega de galardões dos *Bluetech Pioneers*

11h35 | Intervenção do Presidente do Ocean Assets Institute, Michael Adams

11h40 | Discurso de Sua Excelência a Ministra do Mar, Ana Paula Vitorino

12h00 | Momento de degustação de produtos da pesca sustentável,
com o apoio da Docapesca – Portos e Lotas, S.A.

R.S.F.F. até ao dia 28 de janeiro para: eventos@dgpm.mm.gov.pt

CREATING
A NEW OCEAN START-UPS GENERATION

An initiative of:

 **REPÚBLICA**
PORTUGUESA
MAR

 **FUNDAÇÃO**
LUSO-AMERICANA
PARA O DESENVOLVIMENTO

 **GOVERNAMENTO**
PORTUGAL

 **Centro de**
Política do Mar

 **DOCAPESCA**
PORTOS E LOTAS, S.A.